ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

ALANYA 4. 3-4-5 MAYIS 2018

asoscongress

ULUSLARARASI SOSYAL, BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER SEMPOZYUMU

International Symposium on Social Human and Administrative Sciences

TAM METİN KİTABI

ASOSCONGRESS CONFERENCE PROCEEDINGS

Editör: Prof. Dr. Süleyman Uyar

ISBN 978-605-2132-64-7

#asoscongress

www.asoscongress.com

IV. ULUSLARARASI SOSYAL BEŞERİ VE İDARİ BİLİMLER SEMPOZYUMU TAM METİN KİTABI

ISBN: 978-605-2132-64-7

Yayın Yönetmeni

Muhammet Özcan

Yayın Editörü

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Zincirli

Kapak Tasarımı

Bülent Polat

Erişime Açıldığı Tarih

25.09.2018

Asos Yayınevi

1.baskı

Adres: Çaydaçıra Mah. Hacı Ömer Bilginoğlu Cad. No: 67/2-4/MERKEZ/ELAZIĞ

Telefon: 0532 643 75 23

Mail Adresi: asos@asosyayinlari.com

Web: www.asosyayinlari.com

İnstagram: https://www.instagram.com/asosyayinevi/

Facebook: https://www.facebook.com/asosyayinevi/

Twitter: https://twitter.com/Asosyayinevi

Tam metin kitabında yayınlanan tüm bildiriler Sobiad tarafından indekslenmiş, İntihal.net tarafından benzerlik denetiminden geçirilmiştir.

Sempozyum Onursal Başkanı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Rektörü

Prof. Dr. Ahmet Pınarbaşı

Sempozyum Düzenleme Kurulu Başkanı

Prof. Dr. Süleyman Uyar

Sempozyum Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. Leyla Harputlu

Doç. Dr. Özcan Bayrak

Doç. Dr. Serdar Yavuz

Doç. Dr. Sebahattin Devecioğlu

Doç. Dr. Ahmet Nusret Bulgurcuoğlu

Yrd. Doç. Dr. Ahmed Aldyab

Yrd. Doç. Dr. Bahar Öcal Apaydın

Yrd. Doç. Dr. Hüsamettin Karataş

Yrd. Doç. Dr. Nacide Uysal

Yrd. Doç. Dr. Seda Taş

Yrd. Doç. Dr. Yavuz Uysal

Arş. Gör. Serdar Arslan

Arş. Gör. Nuri Çelikel

Arş. Gör. Kemal Sür

Arş. Gör. Nazlı Türker

Bilim Kurulu

Prof. Dr. Abdulkadir Baharçiçek

Prof. Dr. Abdullah Soysal

Prof. Dr. Adnan Çelik

Prof. Dr. Ahmet Ağca

Prof. Dr. Ahmet Aksın

Prof. Dr. Ahmet Buran

Prof. Dr. Ahmet Yatkın

Prof. Dr. Aleksandra Vranes

Prof. Dr. Ali Özdemir

Prof. Dr. Ali Tilbe
Prof. Dr. Ali Yılmaz Gündüz
Prof. Dr. Anaid Donabedian Inalco
Prof. Dr. Ayhan Aydın
Prof. Dr. Ayşe Banu Karadağ
Prof. Dr. Bahri Ata
Prof. Dr. Belkacem Boumahdi
Prof. Dr. Belkıs Özkara
Prof. Dr. Bünyamin Akdemir
Prof. Dr. Bünyamin Aydın
Prof. Dr. Canan Çetin
Prof. Dr. Candalene J. McCombs
Prof. Dr. Cemal Avcı
Prof. Dr. Cemile Hesenzade
Prof. Dr. Choi Han - Woo
Prof. Dr. Cihan Işıkhan
Prof. Dr. Daoud Djefafla
Prof. Dr. David Carr
Prof. Dr. Elena Oganova
Prof. Dr. Elif Yüksel Oktay
Prof. Dr. Emre Erol
Prof. Dr. Ercan Alkaya
Prof. Dr. Erica H. Gilson
Prof. Dr. Erol Asiltürk
Prof. Dr. Eva Agnes Csato
Prof. Dr. Fadime Suata Alpaslan
Prof. Dr. Flera Sayfulina
Prof. Dr. Füsun Ataseven
Prof. Dr. Füsun Çınar Altıntaş
Prof. Dr. Gülay Budak
Prof. Dr. Gwendolyn Alexander
Prof. Dr. H. Birsen Hekimoglu-Örs
Prof. Dr. Hacer Tor
Prof. Dr. Haluk Emiroğlu

Prof. Dr. Hasan Tutar
Prof. Dr. Hasan Onat
Prof. Dr. Himmet Karadal
Prof. Dr. Hocine Boukara
Prof. Dr. Işıl Uluçam Wegmann
Prof. Dr. İ. Gülsel Sev
Prof. Dr. İbrahim Kavaz
Prof. Dr. İbrahim Kocabaş
Prof. Dr. İbrahim Örnek
Prof. Dr. İbrahim Solak
Prof. Dr. İlhan Genç
Prof. Dr. İsmail Bakan
Prof. Dr. İsmail Bekçi
Prof. Dr. İpek Deveci Karakoç
Prof. Dr. Joachim Klose
Prof. Dr. Kathleen Malu
Prof. Dr. Kazuyuki Nagai
Prof. Dr. Kemal Şenocak
Prof. Dr. Khalil Awda
Prof. Dr. Kim Hyo Joung
Prof. Dr. Liptai Kalman
Prof. Dr. Ljiljana Markoviç
Prof. Dr. Lubov Kopanitsya
Prof. Dr. Mahmut Tekin
Prof. Dr. Mashood Baderin
Prof. Dr. Mehmet Akif Özdoğan
Prof. Dr. M. Ali Kırman
Prof. Dr. Mehmet Arslan
Prof. Dr. Mehmet Dursun Erdem
Prof. Dr. Mehmet Nuri Gömleksiz
Prof. Dr. Mehmet Özkarcı
Prof. Dr. Mehmet Tıraş
Prof. Dr. Mohammed Hardan Ali
Prof. Dr. Moheddin Bananeh

Prof. Dr. Mukadder Boydak Ozan
Prof. Dr. Mukadder Erkan
Prof. Dr. Mustafa Arslan
Prof. Dr. Mustafa Bulat
Prof. Dr. Mustafa Çevik
Prof. Dr. Mustafa Safran
Prof. Dr. Mustafa Taşlıyan
Prof. Dr. Nabeel Madallah Hamad Al-Obaidi
Prof. Dr. Nadir İlhan
Prof. Dr. Nassıra Hedjerassı
Prof. Dr. Orhan Çoban
Prof. Dr. Olena Ivanovska
Prof. Dr. Pınar Süral Özer
Prof. Dr. Recep Dikici
Prof. Dr. Roberto Veraldi
Prof. Dr. Sabahat Bayrak Kök
Prof. Dr. Sanjin Kodric
Prof. Dr. Semra Güney
Prof. Dr. Sedat Cereci
Prof. Dr. Serap Çabuk
Prof. Dr. Serpil Ağcakaya
Prof. Dr. Sevil Mehdiyeva
Prof. Dr. Süleyman Cem Şaklanlı
Prof. Dr. Süleyman Uysal
Prof. Dr. Sven Tarp
Prof. Dr. Şevki Özgener
Prof. Dr. Tofiq Abdülhasanli
Prof. Dr. Tahir Akgemci
Prof. Dr. Tahir Balcı
Prof. Dr. Tarık Özcan
Prof. Dr. Tetsuya Sato
Prof. Dr. Tom Schoeneman
Prof. Dr. Viktoria Serzhanova
Prof. Dr. Yavuz Taşkıran

Prof. Dr. Woo Chan Duck
Prof. Dr. Zeynep Hatunoğlu

Doç. Dr. Ahmet Akkaya
Doç. Dr. Ahmet Kara
Doç. Dr. Ahmet Talimciler
Doç. Dr. Altan Doğan
Doç. Dr. Ayşe Nazlı Ayyıldız Unnu
Doç. Dr. Besir Mustafayev
Doç. Dr. Beyhan Zabun
Doç. Dr. Beyhan Kanter
Doç. Dr. Bülent C. Tanrıtanır
Doç. Dr. Burçin Cevdet Çetinsöz
Doç. Dr. Cemal İyem
Doç. Dr. Duygu Kızıldağ
Doç. Dr. Dündar Alikılıç
Doç. Dr. Elmas Şahin
Doç. Dr. Emel Bahar
Doç. Dr. Emin Çelebi
Doç. Dr. Erdal Arlı
Doç. Dr. Elmira Memmedova Kekeç
Doç. Dr. Esra Birkan Baydan
Doç. Dr. Fatih Arslan
Doç. Dr. Fatih Kanter
Doç. Dr. Fatih Mehmet Öcal
Doç. Dr. Fatih Özek
Doç. Dr. Fatma Nur Yorgancılar
Doç. Dr. Ferit İzci
Doç. Dr. Funda Kızıler Emer
Doç. Dr. Gadir Bayramlı
Doç. Dr. Gulnara Kanbarova
Doç. Dr. Gül Kayalıdere
Doç. Dr. Güldane Araz Ay
Doç. Dr. Güler Tozkoparan

Doç. Dr. Halil Tokcan
Doç. Dr. Haluk Pınar
Doç. Dr. Hasan Güner Berkant
Doç. Dr. Hatice Hicret Özkoç
Doç. Dr. Hüseyin Köksal
Doç. Dr. İbrahim Ethem Taş
Doç. Dr. İbrahim Işıtan
Doç. Dr. İrina Pokrovskaya
Doç. Dr. İhsan Erdem Sofracı
Doç. Dr. Kader Sürmeli
Doç. Dr. Kemal Erol
Doç. Dr. Kürşat Çelik
Doç. Dr. Lübüv Çimpoeş
Doç. Dr. Mahmut Yardımcıoğlu
Doç. Dr. Mehmet Sarı
Doç. Dr. Lütfiye Özdemir
Doç. Dr. Mary Beth Schaefer
Doç. Dr. Muhittin Kapanşahin
Doç. Dr. Murat Elmalı
Doç. Dr. Mehmet Ak
Doç. Dr. Mustafa Karabulut
Doç. Dr. Mustafa Kısakürek
Doç. Dr. Mutlu Deveci
Doç. Dr. Nazile Abdullazade
Doç. Dr. Nazmi Özerol
Doç. Dr. Necdet Yaşar Bayatlı
Doç. Dr. Nesrin Deliktaşlı
Doç. Dr. Nevin Özdemir
Doç. Dr. Nevzat Yüksel
Doç. Dr. Nurullah Ulutaş
Doç. Dr. Nusret Göksu
Doç. Dr. Olca Sürgevil
Doç. Dr. Onur Köksal
Doç. Dr. Özcan Bayrak

Doç. Dr. Özlem Demirel Dönmez
Doç. Dr. Salih Yeşil
Doç. Dr. Sare Şengül
Doç. Dr. Saffet Kartopu
Doç. Dr. Sebahattin Devecioğlu
Doç. Dr. Seçil Fettahlıoğlu
Doç. Dr. Selçuk Balı
Doç. Dr. Selahattin Kaymakçı
Doç. Dr. Sibel Cengiz
Doç. Dr. Sibel Kılıç
Doç. Dr. Sibel Üst Erdem
Doç. Dr. Şafak Kaypak
Doç. Dr. Tamer Budak
Doç. Dr. Tarana Khalilova Ahmed Gizi
Doç. Dr. Tuba Büyükbeşe
Doç. Dr. Tudora Arnaut
Doç. Dr. Turan Akkoyun
Doç. Dr. Türkan Erdoğan
Doç. Dr. Ümran Türkyılmaz
Doç. Dr. Ünal Taşkın
Doç. Dr. Yegane Çağlayan
Doç. Dr. Yılmaz Karadeniz
Doç. Dr. Yusuf Şahin
Doç. Dr. Yücel Ayrıçay
Doç. Dr. Yüksel Gögebakan
Doç. Dr. Zeki Coşkuner

Yrd. Doç. Dr. Adnan Altun
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Çiçekler
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Turan Sinan
Yrd. Doç. Dr. Arif Selim Eren
Yrd. Doç. Dr. Bahadır Köksalan
Yrd. Doç. Dr. Bahar Öcal Apaydın
Yrd. Doç. Dr. Banu Tanrıöver

Yrd. Doç. Dr. Bekir Kayabaşı
Yrd. Doç. Dr. Bengü Hırlak
Yrd. Doç. Dr. Beyzade Nadir Çetin
Yrd. Doç. Dr. Birol İpek
Yrd. Doç. Dr. Burcu Özge Özaslan Çalışkan
Yrd. Doç. Dr. Dilek Pembece
Yrd. Doç. Dr. Duygu Koçak
Yrd. Doç. Dr. Ebru Onurlubaş
Yrd. Doç. Dr. Evrim Mayatürk Akyol
Yrd. Doç. Dr. Fadime Tosik Dinç
Yrd. Doç. Dr. Fahri Kılıç
Yrd. Doç. Dr. Fikret Birdişli
Yrd. Doç. Dr. Gökçen Şahmaran Can
Yrd. Doç. Dr. Gülsüm Vezir Oğuz
Yrd. Doç. Dr. Hakan Yalap
Yrd. Doç. Dr. Hikmet Maraşlı
Yrd. Doç. Dr. Hüsamettin Karataş
Yrd. Doç. Dr. İbrahim Görücü
Yrd. Doç. Dr. İdil Tuncer Kazancı
Yrd. Doç. Dr. İzzet Taşar
Yrd. Doç. Dr. Kürşat Yusuf Aytaç
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Levent Erdaş
Yrd. Doç. Dr. Lütfi Alıcı
Yrd. Doç. Dr. Lütfiye Özaydın Akyol
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Gürlek
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yalçın Yılmaz
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Yılmaz
Yrd. Doç. Dr. Mustafa Uğraş
Yrd. Doç. Dr. Nacide Uysal
Yrd. Doç. Dr. Nilüfer Alimen
Yrd. Doç. Dr. Nurhodja Akbulaev
Yrd. Doç. Dr. Ömer Tuğrul Kara
Yrd. Doç. Dr. Özlem Yaşar Uğurlu
Yrd. Doç. Dr. Ramazan Yirci

Yrd. Doç. Dr. Recep Özdemir

Yrd. Doç. Dr. Sara Onur

Yrd. Doç. Dr. Seçil Eda Kartal

Yrd. Doç. Dr. Seda Taş

Yrd. Doç. Dr. Selcen Kök

Yrd. Doç. Dr. Sezgin Demir

Yrd. Doç. Dr. Tahir Çelikbağ

Yrd. Doç. Dr. Tuncay Yavuz Özdemir

Yrd. Doç. Dr. Türkan Askerova

Yrd. Doç. Dr. Yavuz Haykır

Yrd. Doç. Dr. Yavuz Uysal

Yrd. Doç. Dr. Yeliz Mohan Bursalı

Yrd. Doç. Dr. Zafer Kahraman

İÇİNDEKİLER

WHEN ADVENTURE BECOMES IDEOLOGY: GEOSTORM 7

TRADE OPENNESS, FINANCIAL OPENNESS, AND FINANCIAL DEVELOPMENT IN EUROZONE: EVIDENCE FROM DYNAMIC PANEL DATA 18

GILLES DELEUZE'Ü NIETZSCHE İLE BİRLİKTE OKUMAK YA DA POSTMODERN AHLAKIN PSİKOANALİZİ 29

ENDÜSTRİ 4.0 VE LOJİSTİK TRENDLER 39

YALNIZLIK, NOMOFOBİ, BAŞARI VE BAZI SOSYO-DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 56

GELİŞİMSEL İZLEM VE DESTEK SÜRECİNDE EĞİTİMCİLERİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLARA VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ 73

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETSEL ETKİNLİĞİN İŞ DOYUMUNA ETKİSİ 83

ÜNYE İLÇE MERKEZİ'NİN DOĞAL VE KÜLTÜREL TURİZM DEĞERLERİ 94

SATIŞ GÜCÜ NİTELİKLERİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİN MARKA İMAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 109

SÜRGÜ KASABASININ COĞRAFYASI 122

HANAK İLÇE MERKEZİ'NİN COĞRAFYASI 141

GAYRI SAFI YURTIÇI HASILA, İŞSIZLIK ORANI, NÜFUS VE UZLAŞMA SAYILARI İLIŞKISI KLASIK DOĞRUSAL REGRESYON MODELI TAHMINI 154

DAVRANIŞSAL FİNANS ALANI İLE İLİŞKİLİ LİSANSÜSTÜ TEZLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .. 160

PAYLARI BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FUTBOL KULÜPLERİNİN NAKİT AKIŞ PROFİLLERİNİN ANALİZİ 183

BELEDİYE BAŞKANININ KARNESİ: VATANDAŞLARIN YEREL HİZMETLERDEN MEMNUNİYETLERİ 194

YARGIDA ETİK DEĞERLER BAĞLAMINDA YARGIYA GÜVEN 212

FIYAT KAZANÇ ORANI ILE ALTERNATIF YATIRIM TEKNIKLERINI KARŞILAŞTIRAN ÇALIŞMALARIN GELIŞIMI 225

15 TEMMUZ DARBE KALKIŞMASI SONRASI TÜRKİYE-AB İLİŞKİLERİ 233

ÇEVREYE DUYARLI ÜRETİME GEÇİŞTE İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN ÇEVREYE DUYARLILIK VE FARKINDALIK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA 244

GIDA İŞLETMELERİNDE TEKNOLOJİ KULLANIMININ ÜRETİME ETKİSİ: KAHRAMANMARAŞ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA 257

1950'Lİ ve 1960'LI YILLARDA TÜRK RESİM ve HEYKELİNİN VENEDİK BİENALİ SERGİLERİ'NE YANSIYAN MODERNLEŞME SORUNLARI 261

TÜRK KÜLTÜR VE SANATINDA KARAÇAM/HAYAT AĞACI VE KOZMİK DAĞ'IN BAZI ORTA ASYA MATERYAL KÜLTÜR UNSURLARINA İKONOGRAFİK YANSIMASI 267

DUYGUSAL EMEK İLE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 287
ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ARAŞTIRMA 294
EKONOMİK KÜRESELLEŞME VE GELİR EŞİTSİZLİĞİ: GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER İÇİN BİR UYGULAMA (2000-2014) 302
LOJİSTİK İŞLETMELERİNDE MALİYET YÖNETİMİ VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR 313
YERİ DEĞİŞTİRİLMESİ PLANLANAN YERLEŞMELERE BİR ÖRNEK: YUSUFELİ (ARTVİN) 332
GAZİANTEP MİLLETVEKİLİ ALİ İHSAN GÖĞÜŞ VE MECLİSTEKİ FAALİYETLERİ 352
ORDU ÜNİVERSİTESİ İŞLETME BÖLÜMÜ ÖĞRENCİLERİNİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİ KULLANIM YETERLİKLERİ VE TUTUMLARININ İNCELENMESİ 372
Y KUŞAĞINDAKİ KİŞİLERİN MARKA LOGOLARIYLA İLGİLİ TUTUMLARININ BELİRLENMESİ: SPOR AYAKKABI ÖRNEĞİ 389
SİZE CENNETİ VADEDİYORUZ': İZMİR'DEKİ KONUT PROJELERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME .. 402
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ORGANİZASYON YAPISI VE İŞLEYİŞİ, BANKA ÖRNEKLERİNİN İNCELENMESİ 424
MERKEZ BANKASININ REZERV OPSİYON MEKANİZMASI (ROM) UYGULAMALARI, PARA VE DÖVİZ KURU KARŞISINDA ETKİNLİĞİ 430
TÜRKİYE'NİN ŞANGHAY İŞBİRLİĞİ ÖRGÜTÜ ÜYELİĞİNE TÜRKİSTAN PERSPEKTİFİNDEN BAKMAK 444
AVRUPA BİRLİĞİ'NİN GÖÇMEN İHTİYACININ ARKA PLANI 449
HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMA ALANLARINDA DİĞERKÂMLIK 455
JOHN LOCKE EPİSTEMOLOJİSİNDE OLASILIK KAVRAMI 467
FİNANSAL ORANLARIN HİSSE SENEDİ GETİRİLERİNE ETKİSİNİN PANEL KANTİL REGRESYON YÖNTEMİYLE İNCELENMESİ 477
İSLÂM HUKUKUNDA ÇOCUKLARIN SÜNNET YAŞI 485
TÜRK TELEVİZYON DİZİLERİNDE DRAMATİK YAPININ İNŞASINDA KULLANILAN CAZİBE MERKEZİ MOTİFLER ve İZLENME ORANLARI 505
SÜRDÜRÜLEBİLİR TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANIMI 539
ÜNİVERSİTELERDE KULLANILAN AÇIK KAYNAK KODLU ÖĞRENME YÖNETİM SİSTEMLERİNİN (LMS) KARŞILAŞTIRILMASI 549
A SURVEY ON MEASURİNG THE IMPACTS OF THE DEVELOPİNG TOURİSM TO THE LOCAL POPULATİON İN AMASYA 568
SÜRELİ'DE İDARE: MUHAFAZAKÂR DÜŞÜNCE DERGİSİ VE KAMU YÖNETİMİ 587
ASYA ÜLKELERİNİN ÇALIŞMA REJİMLERİNE VE KAMU MALİYELERİNE MAKRO BİR BAKIŞ: ÇİN, JAPONYA VE GÜNEY KORE ÖRNEKLERİ 606
KADIN TÜKETİCİLERİN TÜKETİCİ HAKLARI FARKINDALIK DÜZEYİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: KONYA ÖRNEĞİ 627
KÜLTÜR İLE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 642

OTEL MÜŞTERİLERİNİN İNTERNET ŞİKÂYETLERİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA: TEKİRDAĞ ÖRNEĞİ 651

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ PROGRAMI ÖĞRENCİLERİNİN PROBLEM ÇÖZME BECERİSİ ALGILARININ İNCELENMESİ 658

ÖZEL MARKALI ÜRÜNLERİN PLANSIZ SATIN ALINMASININ SATIN ALMA SONRASI PİŞMANLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 669

AKILLI TELEFON BAĞIMLILIĞININ ÇEŞİTLİ KONTROL DEĞİŞKENLERİ PERSPEKTİFİNDE İNCELENMESİ 681

TURİZM İŞLETMELERİNDE AFET YÖNETİM SÜRECİ 690

KIBRIS TÜRK ŞİİRİNDE "TÜRK DÜNYASI" 701

OSMANLI EĞİTİM SİSTEMİNDE ÇIRAK MEKTEPLERİ: İSTANBUL VİLAYETİ ÖRNEĞİ 711

KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK UYGULAMALARININ ALGILANAN ÖNEMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 728

AMASYA'DA GELİŞMEKTE OLAN TURİZMİN YEREL HALK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİN ÖLÇÜLMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 742

TÜRKİYE'de EMEKLİLİK YAŞININ YÜKSELMESİNİN GENÇ İSTİHDAM ÜZRİNE ETKİSİ 763

MESLEK YÜKSEKOKULU'NDA GÖREVLİ AKADEMİSYENLERİN MESLEKİ MOTİVASYON DÜZEYLERİNİN BAZI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ 775

KARS VE TURİZM: YEREL HALKIN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 784

SOSYAL MEDYANIN SATIN ALMA KARARLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: YİYECEK-İÇECEK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA 804

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN BİR BAKIŞ: ÖRGÜTSEL HİYERARŞİDE ASTLAR ÜSTLERİNİ MOTİVE EDEBİLİR Mİ? 821

FİNANSAL VARLIK FİYATLARININ KAOTİK SİSTEMLER AÇISINDAN İNCELENMESİ BİTCOİN FİYATLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA 851

YEREL YÖNETİMLERDEKİ NEO-LİBERAL DÖNÜŞÜM VE DEĞİŞEN PAY DAĞITIM SİSTEMİ 857

TÜRKİYE'DE LOJİSTİK VE LOJİSTİK KÖYLER 865

İRADE-İ MİLLİYE GAZETESİ'NDE ÇIKAN BAŞ YAZILAR HAKKINDA BİR DEĞERLENDİRME 876

ORTA GELİRLİ ÜLKELERDE İŞSİZLİK VE TEKNOLOJİ İLİŞKİSİ (1996-2014) 886

EKMEK VE GÜLLER FİLMİNE GRAMSCİ İLE BAKMAK 894

TÜRKÇE DİLİNDE SEMPOZYUMLAR İÇİN HAKEM TAVSİYE MODELİ 906

ÇANKIRI YÂRAN KÜLTÜRÜNÜN TURİZM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE YARAN ÜYELERİNİN TURİZME YAKLAŞIMLARI 915

SEYAHAT ACENTELERİ ÇALIŞANLARINDA PSİKOLOJİK ŞİDDETİN, DUYGUSAL ZEKÂ VE KİŞİSEL GELİŞİM İNİSİYATİFİ ALMA BECERİSİNE ETKİSİ 923

TARİH YAZICILIĞINDA HATIRALARIN ÖNEMİ: KARBOĞAZI BASKINI YANILGILARI 939

NECMETTİN SADAK'TA SOSYALİZM VE KOMÜNİZM 972

İSLAM DÜNYASININ SİYASİ, EKONOMİK ve KÜLTÜREL DÖNÜŞÜMÜ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA .. 979
1961 GENEL SEÇİMLERİNİN ESKİŞEHİR'DEKİ YANSIMASI 990
YAZILI BÜYÜ'NÜN TÜRK HALK KÜLTÜRÜ VE DİNDARLIĞI İÇERİSİNDEKİ YERİ VE CEVŞEN DUASI'NIN SÜREKLİLİK VE DEĞİŞİMİ 1007
TÜRK TELEVİZYONUNDA SİT-COM: KAYNANALAR ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA 1026
İLK SİVİL HASTANELER, KÜLTÜRÜ VE YANSIMALARI 1038
SON DÖNEM POPÜLER TÜRK FİLMLERDE KOMEDİ TÜRÜ VE KADINLARIN TEMSİLİ 1045
SOSYAL BİLİMLER ALANINDA KAYITLI ÖĞRENCİLERİN FİNANSAL DIŞLANMIŞLIK DÜZEYLERİ 1074
EĞİTİM İLE İLGİLİ YAZILAR AÇISINDAN ULUSAL BASININ DEĞERLENDİRİLMESİ 1088
ANADOLU TÜRKLÜĞÜNDE KADIN HAKKINDA BİR ARAŞTIRMA 1101
ARRİVAL FİLMİ ÖRNEĞİNDE BİLİM KURGU SİNEMASINDA KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM İNCELEMESİ 1123
DESTİNASYON MARKA KİŞİLİĞİNE İLİŞKİN BİR YAZIN İNCELEMESİ 1136
ROMA İÇ SAVAŞLARI BAĞLAMINDA TARKONDİMOTOS HANEDANLIĞI 1159
SERBEST TİCARET ANLAŞMALARININ TÜRKİYE'NİN DIŞ TİCARET AÇIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ 1168
ENGELLİ BİREYLERİN TURİSTİK FAALİYETLERE KATILMALARINI ETKİLEYEN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ 1178
ÜRETİMDE ODAK ALANLAR MALİ DESTEK PROGRAMINA BAŞVURAN PROJELERDE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BALIK KILÇIĞI YÖNTEMİYLE BELİRLENMESİ: FIRAT KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ 1187
KAZAKİSTAN'da HOLLANDA HASTALIĞI: PETROL İHRACATI ve EKONOMİK BÜYÜME İLİŞKİNİN EKONOMETRİK BİR ANALİZİ 1197
UNESCO 2016-2017 SEZONU HOCA AHMET YESEVİ YILI FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ 1208
GASTRONOMİ TURİZMİ KAPSAMINDA ESNAF LOKANTALARININ SIRLARI: "ÇANKIRI DERYA LOKANTASI ÖRNEĞİ" 1219
TÜRK SİNEMASINDA ÇOCUK İMGESİNE DAİR BİR DEĞERLENDİRME 1225
STRATEJİK İLETİŞİM AÇISINDAN BAKILDIĞINDA SANAL ORTAMDA İLETİŞİMİ ETKİLEYEN SOSYAL MEDYA KRİZLERİ VE ÖRNEKLERİ 1240
REKLAMLARDA KADIN PROFİLLERİNİN NESNELEŞTİRİLMESİ, REKLAMDA ERKEK KULLANIMI, AYAĞIMDA DERİMOD REKLAM FİLMİ ÖRNEĞİ 1258
MODA OLGUSUNUN TOPLUMUN SOSYO-KÜLTÜREL VE İKTİSADİ YAPISINA OLUMSUZ ETKİLERİ VE BAZI TOPLULUKLARDA UYGULANAN KIYAFET KISITLAMALARI 1275
TÜRKİYE ile ÇİN HALK CUMHURİYETİ DIŞ TİCARETİNİN MEVCUT GÖRÜNÜMÜ ve SEYRİ 1284
REKLAMLARDA ARZULANAN KADIN İMAJININ İNŞASI VE TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ: DORİTOS AKADEMİ FRİTOS SHOTS REKLAM FİLMİ ÖRNEĞİ 1298

TURİZM İŞLETMELERİNE ALTERNATİF TURİZM UYGULAMALARININ ETKİSİ 1320
YERLİ TURİSTLERİN ALTERNATİF TURİZM UYGULAMALARINI SEÇME DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER 1335
FLAVİUSLAR ve TRAİAN DÖNEMLERİ KADIN KUAFÖRLÜK MODASININ GÜNÜMÜZE YANSIMASI 1350
NIJERYA'NIN İÇ VE DIŞ POLITIKALARINDA DININ ETKILERI 1362
AHISKA TÜRKLERİ'NİN AFYONKARAHİSAR'A TAŞIDIĞI KÜLTÜREL ZENGİNLİK; DEĞİRMENDERE ÖRNEĞİ 1379
ALEVİLİK VE TÜRKİYE BİRLİK PARTİSİ 1395
الاستشراق 1405
ENDÜSTRİ 4.0 VE LOJİSTİK TRENDLER 1415
SOSYAL GÜVENLİK KURUMUNUN FİNANSMAN SIKINTISININ NEDENLERİ VE KURUMA YAPILAN TRASFER HARCAMALARI 1433
MAKRO EKONOMİK GÖSTERGELER İLE ORTA ASYA TÜRK CUMHURİYETLERİ 1449
HATIRATLAR IŞIĞINDA TÜRK SİYASAL HAYATIN DEĞERLENDİRİLMESİNE BİR ÖRNEK: İHSAN SABRİ ÇAĞLAYANGİL'İN "ANILARIM" HATIRATI 1469
TÜRKİYE'NİN DIŞ BORÇ STOKUNUN YAPISI: 1480
BORÇLULUK KRİTERLERİ ÇERÇEVESİNDE BİR DEĞERLENDİRME 1480
AKADEMİSYENLERİN DEĞERLERLE YÖNETİME YÖNELİK ALGILARININ ÖLÇÜLMESİ 1490
FİNANSAL VARLIK FİYATLARININ YAPAY SİNİR AĞLARIYLA TAHMİNLENMESİ: 1501
PSİKOLOJİK ŞİDDET VE DUYGUSAL ZEKÂ ARASINDAKİ İLİŞKİ: HİZMET SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ.. 1508
PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ile ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ KAVRAMSAL İLİŞKİ 1519
TÜKETİCİLERİN TERCİHLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI: ŞARKÜTERİ REYONU ÖRNEĞİ 1519
MERKEZİ HEKİM RANDEVU SİSTEMİ (MHRS) UYGULAMASINDA ALGILNAN HİZMET KALİTESİNİN KULLANICI MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ- DÜZCE İLİ ÖRNEĞİ 1519
KADIN YOKSULLUĞU İLE MÜCADELEDE KADIN İSTİHDAMI VE SOSYAL SERMAYE İLİŞKİSİ 1534
REZERV OPSİYON MEKANİZMASI VE DÖVİZ KURU OYNAKLIĞI 1550
GÖÇMEN ANNELERİN, ÇOCUKLARININ SAĞLIKLI YAŞAMLARI KONUSUNDA YAŞADIKLARI GÜÇLÜKLER VE BEKLENTİLER 1560
POSTMODERN MEDYA KÜLTÜRÜ: ARKEOLOJİK BİR DENEME 1572
ANTALYA'NIN KARŞILAŞTIRMALI MİMARLIK TARİHİ AÇISINDAN İNCELENMESİ 1583
TURİST TÜKETİCİLERİN TÜKETİCİ HAKLARI BİLGİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ: KONYA SEYAHAT ACENTALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA 1597
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN İNSAN HAKLARI BİLGİ DÜZEYİ İLE DAVRANIŞLARININ BELİRLENMESİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 1614

TÜRKİYE'DEKİ CİNSEL İSTİSMAR ÖNERGESİNİN GERİ ÇEKİLMESİNİN YENİ SOSYAL HAREKETLER BAĞLAMINDA İNCELENMESİ 1630

İÇSELLEŞTIRILMIŞ CINSIYETÇILIK ÖLÇEĞI GELIŞTIRME ÇALIŞMASI 1642

MİLLİ ŞEF DÖNEMİ TÜRKİYE'SİNDE EKONOMİK SIKINTILAR VE MİLLİ KORUNMA KANUNU UYGULAMASI 1651

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİYE GÜVENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: ALANYA'DA BİR ARAŞTIRMA 1664

OSMANLI KURUMLARI MEDENİYETİ 1674

(OSMANLI ŞEHİRLERİNDE VAKIFLAR GAZİ YAHYA PAŞA ÖRNEK) 1674

AİLELERİN ÇOCUK YETİŞTİRME TUTUMU İLE İSTİSMAR ARASINDAKİ BAĞLANTININ İNCELENMESİ 1687

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PERSPEKTİFİNDEN BİR BAKIŞ: ÖRGÜTSEL HİYERARŞİDE ASTLAR ÜSTLERİNİ MOTİVE EDEBİLİR Mİ?

Öğr.Gör. Nur KARACAN

Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu

Öğr.Gör. Ezgi Fatma ERBAŞ KELEBEK

Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu

Öğr.Gör.Dr. Nilay KARASAKAL

Kocaeli Üniversitesi Kandıra Meslek Yüksekokulu

Öz

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için çeşitli faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. Tüm örgüt türleri bu hedeflerine varabilmek için faaliyet alanları her ne olursa olsun motivasyon araçları ile ilgilenmektedirler. Motivasyon araçlarını yönetebilmek için dinamik yaklaşımlar uygulamalıdırlar. Örgütlerde motivasyonu özendirici ve destekleyici çeşitli enstrümanlar kullanılmalıdır. Bu enstrümanlardan biri de örgüt içi iletişimdir. Genel olarak ast-üst ilişkileri etkileşiminde örgüt içi iletişimde motivasyon sürecini başlatan birey, üst yönetici olduğundan bu noktada üstlerin motivasyon ihtiyaçlarının sağlanmasında astlarının bir katkısı olup olmadığı araştırmalarda eksik kalmıştır. Temelde üstlerin astlarını motive etmesi üzerinde durulmuştur. Halbuki; üstlerde bu hiyerarşi içerisinde insan olmalarının bir gereği olarak motive olma ihtiyacını taşımaktadırlar. Motivasyon sürecinin çift yönlü olması ; örgütlerin insan kaynakları yönetiminin ,insan kaynağından yararlanma işlevini artırmakta ve kolaylaştırmaktadır. Özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminde çalışanı elde tutma bağlamında organizasyonlardaki tüm hiyerarşik katmanlarda yetenekleri yönetebilmek , gizli potansiyelleri açığa çıkarmak, motive edebilmek değişen insan kaynakları yönetimi açısından örgütün menfaatleri için önem arz etmektedir. Çalışmada , örgütlerde astların yönetsel etkinlik ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinden, üstlerini motive edip etmedikleri ve üstlerin ne yönde etkilendiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma yöntemlerine yer verilerken, araştırmanın örneklemini bankacılık sektörü çalışanları oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler : İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Hiyerarşi, Motivasyon

Abstract

Organizations need a variety of factors to achieve their goals. Whatever areas of activity they have, all types of organizations are interested in motivational tools, in order to achieve these goals. İn order to manage the motivational tools, dynamic approaches should be applied .A variety of instruments that encourage and support motivation in organizations should be used.One of these instruments is intra-organizational communication. It is generally accepted that the person who initiates the motivational process inside organization interaction, between subordinate and upper associations, is superior organisation member. At this point the researches on the subject; "if subordinates may have a positive

effect on providing motivational needs of the superior members of organisation or not" reveals missing. Basically it is focused on superiors' attitude to motivate subordinates. Whereas; Superiors needed to be motivated as a result of being a human, Even they are placed in an outstanding position as a member of organization. İn all hierarchical layers of organisation; retaining human resource, managing talents, discovering potentials and motivating, issues are holding an important position for benefits of organizaton, from the point of human resources management especially strategic human resources management. İn this study, İt is aimed to reveal; "if the subordinates may motivate superiors in organisation and in which direction they may effect their managers, within the scope of managemental activities and human resources management. While qualitative research methods are included in this research, banking sector employees constitute the sample of the research.
Keywords: Human Resources Management, Organizational Hierarchy, Motivation

Giriş

Günümüz işgücü piyasalarında örgütlerin faaliyet alanları her ne olursa olsun değişen koşullara uyum sağlamak amacıyla motivasyon kavramının önemi organizasyonlar için giderek önem kazanmaktadır. Bununla birlikte örgütlerin geliştirdiği stratejiler de motivasyon araçları üzerine yoğunlaşmaktadır. Motivasyon araçları belirlenirken örgütlerin hiyerarşik yapıları, oluşumları göz önünde bulundurulmaktadır.

Örgüt yapısı içindeki görevi ne olursa olsun ve hangi birimde çalışırsa çalışsın işletmedeki her birey, insan kaynakları yönetiminin kapsamına girmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bu görevini yerine getirirken temelde iki önemli amaç gütmektedir. Bunların ilki, örgütte görev yapan insanların bilgi, yetenek ve becerilerini rasyonel biçimde kullanarak örgüte olan katkılarını maksimum düzeye çıkarmak, ikincisi ise, örgütte görev yapan insanların mümkün olduğunca motive olmalarını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimi, bu amaçları birlikte gerçekleştirebilmek için insan kaynağıyla çeşitli açılardan ilgilenmektedir. Bunlar; insan kaynağından yararlanma, insan kaynağını motive etme veya isteklendirme, ödüllendirmek, stratejik insan gücünü planlamak, örgütsel ortam içinde iş görenlerin aralarındaki bağlılığı geliştirmek ve kurum kültürünü yerleştirmek, etkin bir örgütsel iletişim için vazgeçilmez olan bilgi akışı sürecini düzenlemektir (Özgen vd. 2002: 8-9; akt. Öğüt vd. 2004: 280; Yüksel, 1998: 27; akt. Öğüt vd. 2004: 280; Fındıkçı, 1999: 15-21; Demir, 23.02.2003; akt. Öğüt vd.2004: 280).

Bu araştırmanın başat amacı insan kaynakları yönetimi perspektifinden organizasyonlarda örgütsel hiyerarşi içerisinde, tüm katmanlarda çalışanları elde tutmanın, örgüte bağlılığını sağlamanın, çalışanı kazanmanın ve yeteneklerini açığa çıkarmanın ve yönetmenin, performans kapasitesini arttırma bağlamında sadece kurumun çalışanlarına sunmak zorunda olduğu bir gereklilikten ibaret ol(a)mayacağı, motivasyonun sadece tek yüzü dönük, hiyerarşi de dikey hareketlenmede yukarıdan aşağıya akan bir süreçten ziyade astlardan da üstlere ilerleyebilecek bir motivasyon sürecinin de var olabileceği düşünülmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın keşfedici bir yönü olduğu düşüncesiyle, astların üstlerini motive edebilirliğini, insanların deneyimlerinden bu süreci nasıl yorumladıklarını, iş dünyalarını nasıl şekillendirdiklerini ortaya çıkarmak amaçlanmış ve nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

1.Kavramsal Çerçeve

1.1.Motivasyon

Çalışanların motivasyon psikolojisini dengelemek günümüz çalışma koşullarında çok zor ve karmaşık bir yapıda yer almaktadır (Herzerberg, 2004: 53). Çalışma koşullarının esnekliği, yoğun temposu, değişen dinamik yapısı bireylerin üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu olgu karşısında örgüt içerisinde yer alan tüm çalışanların motivasyonunu dinamik tutmak önemli bir faktördür.

Motivasyon kavramsal olarak ifade ettiğimizde bireyleri belirli bir amaç ve hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için yön veren çabaların tümüdür (Ertürk, 1995; akt. Öztürk ve Dündar, 2003:57). Motivasyon davranışların yorumlanması ile hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Motivasyon gözlenebilen bir olay veya mikroskop altında incelenen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir (Koçel, 2010: 620).

Örgütsel olarak, örgüt misyonuyla ilişkilendirilen amaçlar ve hedeflerin beraberinde çalışanlardan yüksek performans beklenmektedir. Çalışanların performansının yüksek tutulması örgütsel olarak verimliliği ve başarıyı arttırmaktadır.

Başarılı olmak isteyen örgütlerin en temel dayanağı insan kaynağıdır. Çünkü diğer kaynakların israf edilmeden örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılması insana, örgüt kaynaklarının optimal düzeyde kullanılması ise insan kaynağının bilgi, beceri ve donanımına bağlıdır. Ancak, çalışanlar ne denli donanımlı olurlarsa olsunlar, eğer iyi motive edilmezlerse, onlardan beklenen yarar elde edilemez (Tunçer, 2013:88).

Sadece çalışma koşullarına yönelik iyileştirmelerin yapılması örgüt içerisinde yer alan bireylerin verimliğini maksimum seviyeye çıkarma da yetersiz kalabilmektedir. Motive edilmiş bir birey, örgütsel verimliliği artırmada diğer faktörler kadar etkin bir rol oynamaktadır. Bu rolün temel aktörleri ise örgütsel hiyerarşide yer alan yöneticiler ve örgütün diğer kademlerinde yer alan çalışanlardır.

Motivasyon süreci içinde ast üst tüm çalışanların karşılıklı etkileşimde bulunarak, bu sürecin daha etkin yürütülmesini sağlamak, insan kaynakları yönetimi içinde önemli bir unsurdur.

1.2.Motivasyon Araçları

Örgütler çalışanların yeteneklerini, potansiyellerini, iş gücü kapasitelerini etkin ve doğru kullanabilmek adına, örgütte yer alan tüm insan kaynağını ayırt etmeksizin elde tutmak amacıyla motivasyonu temel nitelik olarak kabul etmekte ve kullanmaktadır. Bu yeni stratejik yaklaşım içerisinde birbirinden farklı motivasyon araçlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışanları motive eden faktörler kişiden kişiye göre değişmektedir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır (Gümüş ve Sezgin,2012:2). Bununla beraber günümüzde geliştirilen ve öngörülen temel motivasyon araçları çeşitli şekillerde kategorize edilmiştir.

Bu sınıflandırmalardan biri (Tarakçıoğlu vd., 2010: 5);

- **Ekonomik Araçlar:** Ücret, yan ödenekler, maddi ödüller, sosyal yardımlar, kâra katılma.
- **Psikolojik ve Sosyal Araçlar:** Statü ve değer, işte inisiyatif kullanma, örgüte uyumu, terfi ve kariyer olanakları, sosyo-kültürel ilişkiler, rekabet, problem çözme, işin çekiciliği.
- **Örgütsel ve Yönetsel Araçlar:** Kararlara katılım, yetki devri**,** mesleki gelişim olanakları,

iletişim, iş güvencesi, liderlik uygulamaları**,** iş tasarımı şeklinde yer almaktadır.

Şeklindedir.

Acuner tarafından oluşturulan motivasyon araçları ise aşağıda yer verildiği gibidir (Acuner, 2010: 48-59).

Ekonomik Araçlar

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- Ekonomik Ödül
- Ekonomik Güvenlik

Psiko-Sosyal Araçlar

- Sosyal Katılma
- Sosyal Statü
- Öneri Sistemleri
- Psikolojik Güvence
- Sosyal Uğraşlar

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

- İşin Özellikleri
- Amaç Birliği ve Hedeflerle Yönetim
- Yetki ve Sorumluluk Devri
- Eğitim ve Yükselme
- Takdir ve Ödüllendirme
- İletişim ve Geribildirim
- Takım Çalışması
- Yönetimin Yönetilenlere Bakışı ve Yaklaşımı.

Us 'a göre; motivasyon, firmaların ve çalışanların ortak sorumluluğundadır fakat çalışanların motive edilmesinde asıl sorumluluk, yönetim yetkisinin ve geniş olanakların da elinde olması nedeniyle firmaya düşmektedir.

Dolayısıyla bir diğer sınıflandırma da yöneticilerin motivasyon araçları 'nı belirlemeye yöneliktir. Yöneticilerin motivasyon araçları şunlardır (Us, 2007: 21-25).

- Yıkıcı rekabeti ortadan kaldırmak
- Maddi ve manevi teşvikler
- Açık iletişim
- Geri beslenme
- Yöneticinin davranışları
- Kararlara katılım ve sorumluluk vermek
- Çalışanları takdir etmek ve ödüllendirmek
- Yükselme olanakları sağlamak
- İşin önemli olduğunu hissettirmek

2. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Motivasyon

Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir. Bu nedenle yönetici yetenekleri önem arz etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2). Gün geçtikçe de insan kaynakları yönetiminde motivasyon konusu gittikçe çeşitli ve farklı biçimlerde uygulanmaya başlamıştır.

Bu konuda yapılacak uygulamalar insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur (Gümüş ve Sezgin, 2012: 2).

Motivasyon yönetimi konusuna bankalar çok önem vermekte ve çalışanların motivasyonunu arttırmak için çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Bu faaliyetler insan kaynakları uygulamaları ile beraber, tüm yöneticilerin, çalışanlarının iş veya kişisel problemleri ile ilgilenmesi, iletişimde bulunması, ödüllendirme, performans, örgütsel bağlılık, takdir görme ve işe sahiplenme olarak sıralanabilir (Koçak ve Erdoğan,2011:277). Bu noktada örgütsel hiyerarşide dikey hareketlenme içerisinde astların üstleri tarafından motive edilmesi amacıyla yapılan tüm faaliyetler, aynı şekilde üst olarak nitelendirilen tüm çalışanların motivasyonunun sağlanmasında astların da etkisi olabileceğini düşündürmektedir.

Örgüt içi iletişim, örgütsel bağlılık, takdir görme ve işe sahiplenme gibi motivasyon araçları aynı şekilde üstleri motive etmede de kullanılabilir.

Astların üstlerini motive etmesinde, yukarıda yer alan motivasyon araçları bu çalışmada tema bağlamında değerlendirilmiş ve araştırma verilerinin analiz kısmında kullanılmak üzere aşağıda maddelenen temalar oluşturulmuştur.

Tema 1 :Motivasyon Araçları

Yukarıda 1.2.Motivasyon Araçları alt başlığında bahsedildiği üzere işletmeler bir çok motivasyon araçlarını veyahut tekniklerini kendi kurum politikaları çerçevesinde uygulamaktadırlar. Bu çalışmada Tema 1, araştırmaya katılan bankaların genel olarak hangi motivasyon araçlarını kullandıklarını ve çalışanlarının gözünden hangi motivasyon araçlarının kendileri için daha aktif ve kapsamlı uygulandığını anlamaya yönelik olarak oluşturulmuştur.

Tema 2:Örgüt İçi İletişim

Motivasyon konusunda en önemli faktörlerden biri olan yöneticiyle çalışanı arasındaki iletişimdir. Yönetici gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmak durumundadır. Motivasyon örgütsel amaçlar, davranışlar ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme yönüyle de iletişime büyük ihtiyaç duyulmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 3-4). Genel olarak ast-üst ilişkileri etkileşiminde, örgüt içi iletişimde motivasyon sürecini başlatan birey üst yönetici olduğundan, bu durumda motivasyon sürecinin tek yönlü olarak kullanılması yerine motivasyonun örgüt içi iletişim ile astlardan üstlere doğru ilerlemesi örgütsel hiyerarşideki iletişimin daha sağlıklı işlemesine ve üstlerin motivasyonunu sağlamaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tema 3: Performans ve Örgütsel Bağlılık

Günümüz örgütlerde rekabet üstünlüğü sağlayacak unsurlar değerli insan kaynağı ile gerçekleştirilebilmekledir. Değerli insan kaynağını tatmin etmek ve örgütte kalmasını sağlamak örgütsel başarı ve etkinlik için son derece önemli olmaktadır (Demir ve Çini, 2011: 163-164). Tatmin olmuş bir birey örgüte karşı bağlılığı artar ve bu bağlamda motivasyonunda yükselme gerçekleşmektedir. Motive olan çalışan beraberinde performansında artışı sağlar.

Bireysel ve örgütsel performans ile motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Motivasyonu düşük olan bir çalışanın verimli olabilmesi ve yüksek performans göstermesi beklenemez. Temelde bireysel performansı belirleyecek iki temel bileşenden söz etmek mümkündür. Bunlar yetenek ve motivasyondur. Personel işe motive olmuş olarak geldiği sürece, işi istek ve inanç yapar. İnsan

kaynakları yönetim uygulamasına girdi sağlayan performans değerlendirilmesinin organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen "Çalışanın motivasyonu" üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: 57).

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans yönetimi çalışanların motivasyonu üzerinde en belirleyici unsurlardan biridir. Performans sistemleri içerisinde üstlerin astları değerlendirmesi söz konusu iken, hızla değişen işgücü piyasalarındaki çalışma koşullar gereği artık astlar da üstlerini değerlendirebilmektedir, üst olarak nitelendirilen çalışanların motivasyonunun şekillenmesine katkı sağlamaktadır.

Tema 4:Takdir Görme

İşte veya iş dışında, birey çoğu zaman başkalarıyla iletişimde olmayı, kabul görmeyi, takdir edilmeyi arzulamaktadır (Birkan, 2009: 30). Organizasyonlarda "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme " gittikçe önem kazanmakta ve zaman zaman para alternatifinden daha motive edici bir güce sahip olmaktadır (Barlı, 2005: 92).

Takdir görmenin, çalışanların motivasyonunu sağlamada etkin bir araç olarak kullanılması ve örgütsel hiyerarşide tüm çalışanların bu beklenti içerisinde olması motivasyon sürecini hızlandırmaktadır. Aynı zamanda süreç olarak astların diğer iş partnerleri, hizmet sunduğu alanda yer alan müşteriler tarafından yani kurum içi kurum dışı tüm kanallardan takdir görmesi, üst yönetimde yer alan çalışanlarında motive olmasına zemin hazırlar.

Tema 5 :İşe Sarılma/İşi Sahiplenme

Bir çalışanın işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlayarak kendini işe vermesini sağlamak gerekmektedir. Çalışan kendi işine sarıldığında, işin tüm gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta ve motivasyonunu arttırabilmektedir. Verimini arttırdıkça kendine güven ve öz-saygısı da artmaktadır (Ergül, 2005: 74).

Çalışanlar iş sürecinde verilen görev ve talimatları tam ve eksiksiz yerine getirdiklerinde, çalışanların iş sahipliği duygusu artmaktadır ve beraberinde verimliliği ve başarısı artış göstereceğinden, dolaylı olarak örgüte katkı sağlayacaklardır. Böylelikle motivasyon sürecinin etkin yönetilmesi kolaylaştıracaktır. Motivasyonun yükselme eğilimi tüm çalışanlara yansıyacaktır. Astların işe sarılma/işi sahiplenme duygusu, bu doğrultuda olumlu motivasyon etkilerinin yaratılmasına ve üstlerin motivasyonunda da farkındalık sağlanmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi açısından da şöyle bir değerlendirme yapılabilmektedir;

İnsan kaynaklarının değişen boyutları, iş gören motivasyonunu derinden etkilemektedir (Öğüt vd., 2004: 277).

Çalışma yaşamında işe sarılma, işi sevme, takdir görme, performans ve örgütsel bağlılık, örgütsel iletişim çalışanı elde tutma bağlamında önemli bir faktör haline gelmektedir. Çalışanı elde tutmanın motivasyon araçlarını kullanılarak sağlanıyor olmasında, insan kaynakları yönetiminden stratejik insan kaynakları yönetimine doğru ilerleyen akışın temel değeri olarak yer almaktadır.

Yeni ekonominin rekabet koşulları, örgütlerin, gerek fiziksel gerekse beşeri kaynaklardan optimum düzeyde yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Beşeri kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak ise, etkin insan kaynakları stratejilerini formüle etmek, uygulamak ve böylece insan kaynaklarının performansını arttırmakla mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada iş görenlerin motivasyon düzeyleri önemli bir role sahiptir (Gratton, 1999: 178; akt. Öğüt vd. 2004: 285).

İş bağlılığı - ilgi ve bağlılık amacına ulaşmak , iş - sorumluluk, başarı ve tanıma gibi içsel motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşarak oluşturulabilir ve bu ilkeler kullanılarak işler tasarlandığı şekilde yönetilir. İşteki heyecanı üstlerin kalitesi oluşturur ve yöneticilerin isteğiyle astların tanınması, onların motivasyonunu ve kararlılığını arttırır (Armstrong, 2006: 112).

3.Araştırmanın Çerçevesi

3.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışma, örgütlerde astların yönetsel etkinlik ve insan kaynakları yönetimi çerçevesinden, üstlerini motive edip etmedikleri ve bu süreçten üstlerin ne yönde etkilendiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda belirlenen temalarla özdeşleştirilen motivasyon araçları üzerinden astların üstleri motive edebilirliği incelenmiştir.

3.2.Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma genel anlamda yer aldığı yorumlayıcı araştırma, gerçeğin sosyal olarak inşa edildiğini varsaymaktadır. Bu bağlamda nitel araştırmacılar, insanların oluşturdukları anlamları kavramayla ilgilenirler. Bu da, onların dünyayı nasıl algıladıkları ve dünyada ne gibi deneyimler yaşadıklarıyla ilgilidir (Merriam, 2013: 8-13). Bu araştırmada katılımcının olguları nasıl anlamlandırdığını tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş, veri toplama yöntemlerinden yarı biçimsel mülakat tekniği uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini banka sektöründe müdür ve yetkili/yönetici pozisyonundaki üst olarak nitelendirilen çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İzmit Merkez İlçesinde bulunan kamu ve özel sektör banka şubelerinde basit tesadüfi yöntem ile seçilmiş üst ve orta düzey 24 şube çalışanı oluşturmaktadır. Bu çalışanlarla mülakat gerçekleştirilmiş ve yapılan görüşmelerde açık uçlu soru tekniği kullanılmış, mülakattan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu sorular beş tema (motivasyon araçları, örgüt içi iletişim, performans ve örgütsel bağlılık, takdir görme ve işe sarılma/ işe sahiplenme) üzerinden kurgulanmıştır. Tablo 1' de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Yarı biçimsel mülakatta yönlendirilecek sorular oluşturulurken; Karakaya ve Ay 'ın Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" ve Bucak 'ın "Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri " isimli çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden yararlanılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı ve gizliliği hususunda bilgi verilmiş ve katılımcılarında sorulara tam ve içtenlikle yanıt verdiği varsayılmıştır.

3.3.Araştırmanın Bulguları

Tablo 1 :Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Sektör Çalışma Süresi	Unvan/ Pozisyon
K1	41	Erkek	Lisans	19	Şube Müdürü
K2	39	Erkek	Yüksek Lisans	15	Şube Müdürü
K3	30	Kadın	Lisans	19	Servis Görevlisi

K4	42	Kadın	Lisans	15	Servis Yetkilisi
K5	45	Erkek	Lisans	21	Yönetmen
K6	33	Erkek	Lisans	13	Bireysel Satış Yetkilisi
K7	39	Erkek	Lisans	12	Şube Müdürü
K8	37	Erkek	Lisans	13	Şube Müdürü
K9	38	Erkek	Lisans	13	Satış Yetkilisi
K10	48	Kadın	Lisans	21	Şube Müdürü
K11	34	Kadın	Yüksek Lisans	10	Müdür Yardımcısı
K12	38	Erkek	Lisans	14	Şube Müdürü
K13	34	Erkek	Yüksek Lisans	10	Servis Yetkilisi
K14	35	Erkek	Lisans	11	Servis yetkilisi
K15	40	Kadın	Lisans	20	Şube Müdürü
K16	46	Kadın	Lisans	22	Şube Müdürü
K17	40	Erkek	Lisans	13	Servis yetkilisi
K18	47	Kadın	Lisans	22	Şube Müdürü
K19	37	Erkek	Lisans	15	Şube Müdürü

K20	39	Erkek	Lisans	12	Şube Müdürü
K21	39	Erkek	Lisans	15	Şube Müdürü
K22	32	Kadın	Lisans	11	Ticari MİY
K23	35	Erkek	Lisans	13	Gişe Yetkilisi
K24	42	Kadın	Lisans	21	Şube Müdürü

Tema 1

Tablo 2.Motivasyon Araçları İle İlgili Mülakat Verileri

Kurumda/Organizasyonda sizin motivasyonunuzu arttırmak için hangi motivasyon araçları (teknikler,uygulamalar) daha etkin kullanılmaktadır? Bu motivasyon araçları sadece üstlere mi yöneliktir ya da en alt kademeye kadar tüm çalışanlara mı yöneliktir ? Ast-üst olarak bir ayrım olduğunu ya da farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?	
K1	"Birinci motivasyon unsuru **paradır, yani ücrettir**. Prim usulü çalışıyoruz ,üç ayda bir performans primi alıyoruz, parayı çok alırsanız motive oluyorsunuz. Tabii ki benim aldığım performans primi ile astlarımın aldığı performans primi farklı artık bu adaletli mi tartışılır. Görev pozisyonuna göre değişen bir şey bu. Ücret dışında motivasyon araçlarından; alt yapımız iyi ve güçlü, yaptığımız işler izleniyor bir kere bölge başkanlığımız tarafından ,işlerimizi yaptıysak teşekkür babında aranıyoruz yapmadıysak neden yapılamadığı soruluyor. **Teşekkür/takdir görme** az da olsa para gibi olmasa da motivasyonumuzu arttırıyor. Bir de unvanda yükselebiliyorsa çalışanlar keyif alır, motive olur ,kariyer yolu açık olmalı bir zaman sonra hep aynı şeyi yapıyorsa metal yorgunluğu oluyor. Bir heyecanı olması gerekiyor yaptığınız işin her yıl yazılı sınavımız var ,yılını dolduran yazılı sınava girebiliyor. Satan kesimin performans primi daha fazla bir noktaya gelindiğinde bu kişilerin performans sonuçlarına göre müdürlük havuzuna alınıyorlar, şartlarını doldurmuş yer bekleyen müdürler var bu kişiler nerelerde çalışmış performansa karnesi nasıl izliyorlar. Satışta prim yoksa kişiler çalışmak istemiyorlar, operasyonda çalışan mutfak kısmında olmuş olmamış çok önemli değil ama satışçı az prim aldığında bu birim çekilmez noktaya geliyor, iyi bende madem orada çalışayım modu oluyor. Genel olarak **tüm çalışanlara yönelik** motivasyonlar ama prim konusunda **satış bölümü daha motive edici.**"

K2	"Tüm unvanlara dönük motivasyon araçları kullanılıyor, yeterli mi değil. **Daha çok yan haklar** yoluyla yöneticilerimiz tarafından motive ediliyoruz. Diğer şirketlerde gözüken yapılan uygulamalar bizde yok. **Eğitim** var bizde. Onun dışında başka bir motivasyon aracıyla karşılaşmadım. Yüksek lisansım bitirdiğimde yöneticim "Aferin bak" dedi. İki gün eğitime gönderildim. Yüksek lisans doktora eğitimleri astlarda daha esnek iken üst yönetimden birisinde böyle bir şey olduğunda çok daha esnek davranılabiliyor.Firmaların çalışanlarını mutlu hissettirme zorunluluğu var mıdır bence yoktur, yani yurtdışında bir sürü firma var ya , böyle renkli ofisleri paylaşıyorlar ben onun tamamen bir sanal işler olduğunu düşünüyorum. Çalışanlardan mutlu olan bir tane mühendis yok yani çünkü patronları iş kolik manyak bir adam, ama çok başarılı bir firması var yani. Siz kendi kişisel dünyanızda hani mutlu bir yapıya sahipseniz daha olumlu bakan bir yapıya sahipseniz, iş hayatında da mutlu olursunuz. Burada bu işi değil de doktor olun ,mühendis olun mutlu bir insan değilseniz sonuç yine aynı olacaktır o tamamen yapıyla alakalı bir şey. Ben orada firmalara çok yük yüklenmemesi gerektiğini düşünüyorum çünkü tamamen karlılık merkezli çalışan ,tek amacı kar etmek olan bir firmanın gıyabında çalışan biri için mutluluğu iddia etmek benim için oksimoron bir şey yani komedi, yapılıyormuş gibi gözüküyor ama böyle bir şey yok yani. Firmalarda ceo ların baktığı tek bir şey var yılın sonu bilançolarının kar rakamına bakar. Eğer o kar rakamı iyiyse o mutludur yani kar rakamı iyi değilse ya ama bizim çalışanlarda çok mutlu yani, yok böyle bir dünya ,hemen işten çıkarmalar başlar vs. vs."
K3	"Özel hastanelerle anlaşması olması , **sağlık** konusu iyi bankamızın ,bankanın düzenlediği kurum içi eğitimler, görevde yükseldikçe eğitimlerin sayısı artıyor tabi üstler daha fazla eğitime tabi tutuluyor."
K4	"**Takdir edilme** olabilir, **kâr payı** alıyoruz maddi anlamda az da etkilese o olabilir, günahıyla sevabıyla şube müdürü kadar olmasa da ben de sorumluyum."
K5	"Personelin bir **başarısı** varsa üst yönetici tarafından **takdir** görür. Aynı zamanda yöneticisi diğerlerine daha başarılı gördüğü personeline şube toplantılarında ödül verir. Motivasyon araçlarından bazıları takdir, bazıları maddi gelir bekleyebilir. Kurum bunu gözetebilmelidir."
K6	"Kurumumda motivasyonu arttırmak için öncelikle **duygu ve düşünce özgürlüğü** verilmesine dikkat edilir. Motivasyon araçları öncelikle şeflere daha sonra memurlara ve daha alt sınıfta çalışanlara aktarılmaktadır."
K7	"Maddi/ manevi unvan aldıkça **ücret** artıyor. İşimiz para ve insan , İkincisi **kariyer imkanları** hızlıca tırmanabileceğinizi görüyorsunuz ve çalışma ortamında sağlanan **teknolojik destek**, pazarlama yapmamız isteniyorsa bu teknolojiyi sağlamak durumunda banka telefon ,araç, bilgisayar vb."
K8	"Önce insan, farklı bir kültürde yetişip eğitim alıp değişiklikleri çok kolay tespit edebiliyorsunuz ,bu bankada **insana değer** veriliyor. Her insanın her sektörde istediği bu önce kendini değerli hissetmek."

K9	"**Daha çok manevi tatmin; liyakat ve sadakat** unsurları hakimdir. Bu unsurlara ilave son yıllarda maddi taltif de kullanılmakla birlikte as olan unsur hala uzun süreli kuruma bağlılık unsurudur .Ast-Üst arası hiyerarşik yapı 10 yıl öncesine göre neredeyse evrime değil devrime uğramıştır. Artık kişisel ve sayısal hedefler oluşturulmuş ve önümüzdeki yıllarda bunun daha nitelikli hale geleceği anlaşılmıştır."
K10	"**Prim sistemi, geziler, yemekler, doğum günü hediyesi** vs. benim görevimde kişilerde kullanılan motivasyon araçlarıdır. Aynı araçlar alt kademedeki çalışanlar için de mevcuttur. Sadece primler de unvan gereği bir ayrıcalık bulunmaktadır."
K11	"**Performans prim sistemi** var yani ücrete yönelik, amirler ekibin performansının ortalamasından alıyor, herkesin performansı yaptığı işe göre ,havuz sistemi var ona göre belirleniyor. Brüt ücretin yüzdesine göre yattığı için eşit alınmıyor, yani yapılan işe göre bir farklılık var primlerde. Kurum özel günlerde yılbaşı ,kuruluş yıl dönümünde hatıra eşya ve o güne özel hediyelik eşya veriyor. Spor müsabakaları yapılıyor ,Büyükşehirlerde sosyal tesisler oluyor, görev tazminatı ve lojmanlar oluyor bence bunlarda motive edici şeyler."
K12	"Kurumda **takdir, sosyal haklar, ücret politikaları** gibi motivasyon araçları etkin olarak kullanılmaktadır. Her görev noktası için farklı motivasyon araçları bulunmaktadır. Alt kademelerde ağırlıklı olarak nakdi motivasyon araçları etkili olurken üst kademelerde sosyal statü, sorumluluk alanlarının genişletilmesi vb. motivasyon araçları daha etkili olmaktadır."
K13	"**Kariyer** açısından ilerlemenin sınavlarla olmasının objektif olduğunu düşünmekteyim, yükselme sınavlarının herkese eşit fırsat verdiğini düşünüyorum."
K14	"**Kâra katılma, ücret artışı** gibi, **sağlık sigortası, yükselme** olanakları gibi motivasyon araçları kullanılmaktadır. Tüm çalışanlara yönelik olup, farklılık olduğunu düşünmüyorum."
K15	"**Eğitim**lerin kalitesi arttı o yüzden eğitimlere gitmek istiyor herkes ,her giden iyi ki gitmişim diyor, sürekli yenilenme var dolayısıyla hem alt hem üst kademe herkes eğitime tabii ve herkes memnun. **Kazanç** olarak da çok değişim oldu performans sistemlerinde, değişiklikler yapıldı ,çalışan gerçekten çok para kazanıyor satışta operasyonda **prim** alıyor, herkesin performans primi şube başarısına göre değişiyor, ekip işi prim işi."
K16	"Ast-üst arasında fark yok **Spor aktiviteleri ,ödüller** beraber düzenlenen etkinlikler sayılabilir."
K17	"**Prim,** satış yaptıkça alıyor ,**müdürlerde jestiyon ,eğitim ve kurum**da şube de yapılan eğlenceler."
K18	"Bu kurumda öncelikli motivasyon argümanı **para ve para dahilinde olan her şey** yani maddi kalemler maneviyatın motivasyonda çok etkili olduğuna inanmıyorum ben şahsen maddi motivasyon kalemleri herkese uygulanıyor tabii ki unvan, kıdem yılı vb. koşullar dahilinde."

K19	**"Şube müdürü** daha ziyade maddi olarak **jestiyon** alıyor bir diğeri de atama ,yükselme, kariyer anlamında yolunun açık olması ama genel olarak eğitimler de motive edici oluyor döndüğünde daha bir doygun hissediyorsun kendini ,eğitimlerde tüm çalışanlara yönelik. Genel olarak motivasyon kalemleri bunlar ."
K20	"İnsanı en iyi motive eden şey **para, ücret/prim** sistemi banka belirli periyotlarda aylık 3 er aylık veya yıllık olmak kaydıyla işteki performansına göre içerisinde bulunduğu dönemin primlerini alırlar. Operasyon hatasız işlemden, işlem zamanlarından prim alır, gişedekiler, pazarlamacılar sattığı sayıdan alır zaten. Belli dönemlerde kampanyalar yapılır bu kampanyaların ödülleri vardır yeri gelir bilgisayar hediye edilir ,yurt dışı tatil hediye edilir bunun dışında yapılan satışlar başarılıysa mail üzerinden genel müdür ,bölge müdürü tarafından takdir edilirler."
K21	"**En etkin** kullanılan motivasyon aracı **prim** ödemeleridir. Ast üst arasında dönemsellik olarak farklılık gösteriyor."
K22	"Yaptığın işin karşılığını görmek ilk **önce ücret sonra primler, eğitimler** yararlı ama doğrudan bir motive aracı değil. Başarının takdir edilmesi yöneticiler tarafından **teşekkür alma** yöneticiler çalışanlarının yetkinliklerini ve kapasitelerini biliyor olması ve heyecan duyması ,başarıyı alkışlama da önemli bir motivasyon kaynağı bizler için."
K23	"Kurumumda motivasyonu arttırmak için sadece **sözel övgüler** yapılmaktadır. Motivasyon araçları öncelikle şeflere daha sonra memurlara ve daha alt sınıfta çalışanlara aktarılmaktadır."
K24	"İşyerindeki davranış ve iş yapış şeklimle ekibim tarafından örnek alınmak, benim için önemli olan günlerimde (doğum günü vb.) ekibim tarafımdan hatırlanılması. Sorunlu işlemlerde danışılan kişi olmak ve genelde çözüm üreten kişi olmak. Alt-üst olarak motivasyon araçları farklılık gösterdiğini düşünüyorum."

Değerlendirme

Tema 1 Bulguları kapsamında ; K1,K7,K10,K11,K14 ,K17,K19 ,K21 ve K22 kodlu katılımcılar görev aldıkları bankalarda motivasyon araçlarını göz önünde bulundurduklarında ücret, performans primi, kâr 'a katılım, jestiyon olarak daha çok ekonomik motivasyon araçlarını ilk sırada dile getirmişler, yine aynı katılımcılar ve diğer katılımcılar yan haklar sağlık hakları gibi özlük haklarını ,kariyer olanaklarını, takdir görmeyi ,sosyal aktiviteleri ,maddi manevi ödülleri (özel günlerde ve kutlamalardaki armağanlar, yurtdışı gezileri), teknolojik destek gibi psikolojik ve sosyal araçları da dile getirmişlerdir. Bu bulgulardan farklı olarak K6 kodlu katılımcı duygu ve düşünce özgürlüğü ve K8 kodlu katılımcı insana değer verilmesi olarak diğer motivasyon araçlarına ilk sırada yer vermiştir.

Tema2

Tablo 2.Örgüt İçi İletişim İle İlgili Mülakat Verileri

Ast-üst iletişiminde; astlarınızdan bilgi akışı -geri besleme aldığınızda bu sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler? Astlarınız herhangi bir problemi çözdüğünde, karara katıldığında, inisiyatif kullandığında ve bunu tespit ettiğinizde bu sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler?	
K1	"Tabii ki çok etkiliyor, benim ekranımda performans göstergeleri var ,içeride şöyle bir şey var herkesin kendi dükkanı var ,hedefleri var ,bu işler olursa ve bana **bildirilirse ben rahatlıyorum** eğer bildirmezse ben takip etmek zorunda kalıyorum, müşteri bana işin olmadığını söylerse ben bozulurum **bu geri dönüşü astlarımdan duymak isterim**, **o zaman mutlu oluyorum,** bunu yaptım bunu yaparken şu sıkıntıyı yaşadım bunları özellikle bilmek de istiyorum, maillerde zaten bilgi geçiliyor ama bunun haricinde yapmaya çalışıp yapamadığı bir işi söylemesi de önemli , başardığı bir işi söylemesi de önemli birincisi o adamda heyecan görüyorum, bu adamda heyecan var diyorum, istek var, bu benim için güzel ,heyecan yok, istek yok, siz söylüyorsunuz duymamış gibi yapıyor en zor personel o ,en sıkıntılı, o kişiye güven kalmıyor ya diyorum ki ben bu personele verirsem bu iş biter ama başkası da verdiğin işi takip edeceksin yaptı mı ne durumda bu benim için kötü ve zor bir şey, bu kişiye ben sorarsam haberim oluyor, bu tabi personele göre değişiyor. Kesinlikle etkiliyor ,bizim işimizde örnek vereyim bir konut kredisinde sıkıntı çıktı orada personel inisiyatif kullandı uğraştı, halletti, çözüm varsa oradan devam edip gitmek ve inisiyatif almak hız açısından önemli, zaman çok önemli, dolayısıyla inisiyatif aldığında müşteriye karşı da iyi oluyor ,müşteri bana gelmiyor ,çünkü onun almadığı inisiyatif bana dönüyor ,beni zorluyor bu, iş uzuyor ,astımı müşteriye karşı ezmiş oluyorum ,müşteri diyor ki memur yapmadı işini müdüre gittim halloldu, benim için kötü bir şey bu, bu sefer çevre (müşteri)direkt bana geliyor, bu olmaması gerekir, dolayısıyla inisiyatif almak zorunda, alınacak bir inisiyatifi varsa tabii, iş kısa sürüyor müşterinin işi görülüyor **ben de memnun oluyorum** bu durumlarda. Fikir vermesi, karara katılması önemli, özellikle benim istediğim bir şey bu, birim birim toplantılar yapıyoruz, herkes bir şey sunuyor toplantılarda, içeride arkadaşlarımın özellikle müşteri onun müşterisi özellikle hakları var, bildiği şeyler vardır."
K2	"Çok olumlu yönde etkiler ama şey böyle bir kültür yok. Ben daha görmedim. Kurum kültüründe yok. Ben kimseyi bugüne kadar bir astın bir üstü olumlu geri bildirimde beslediğini görmedim. Daha çok bizde üstler astlara şöyle oldu böyle oldu tarzı konuşmalar yapıyor. Astlar üstlere yapmıyor. Niye yapmıyor bilmiyorum. Motivasyon anlamında yok. Olumlu yönde etkiler, tabii ki. İnisiyatif alması zaten yapması gereken bir şey bence. Alabileceği çerçeveler var, memur arkadaşımın, yetkili arkadaşımın hepsinin unvanları ve görevleri tanımları doğrultusunda alabileceği inisiyatifler var. Bu alabileceği inisiyatife rağmen almazsa tabii ki iş bana geliyor veya bana da gelmiyor iş çözülmüyor, iş uzuyor ve bu da tüm şubeye iş yükü olarak yansıyor."

K3	"Güzel etkiler ,işlere geri dönüp bakmam, verdiklerimi aldıklarını düşünürüm sonuçta senden bir şeyler alıyorlar, gözün arkada kalmıyor ,aktarımda bulunmazsa onu takip etmek çok yorucu işi iki katına çıkarır. Güven verir, kendi lehine bir şey yapıyorsa tabi ,yetkisini aşmazsa beni olumlu etkiler."
K4	"Olumlu yönde etkiler, her zaman net olması taraftarıyım çalışanın, ben zaten takibini yapıyorum, direkt o işi vererek geri dönüş beklediğimi belirtiyorum ,geri dönüş olmadığı zaman ben sürekli oldu mu olmadı mı telaşı oluyor ben de bu da karşı tarafta baskı gibi oluşuyor. Mutlu oluyorum, bir işi halletmeye çalışırken kendinin bir takım araştırmalar yapıp işin son noktada bana gelmiş olması daha mühim benim için en azından ben bir çaba sarf ettiğini gördüğümde ben de işe daha çok dört elle sarılıyorum, sahipleniyorum. Sonuçta çözüm odaklı çalışıyoruz ,hız önemli sonuç önemli."
K5	"Astlarımın geri dönüş yapması beni mutlu eder. Kendi gelişimlerini katkıda bulunduklarını düşünürüm ve tecrübemden daha fazla yararlanabilmelerine olanak sağlamaya çalışırım. Bunu astımın kendi olan güvenine bir işaret olarak algılarım. Astımın kendini yeterli görmesi problemlerden kaçmaması , çözüm araması beni mutlu eder. Astımın bu seviyeye ulaşmasındaki payım için ayrıca gururlanırım."
K6	"Bana bağlı , emrimde çalışan çalışanların bilgi paylaşımı veya geri beslemelerinin söylemelerinden daha çok nasıl söylediklerinin önemi vardır. Ukala şekilde söylerse sorun olur ama saygı içerisinde söylerse onları dinler ve söylediklerine dikkat ederim. Şef veya amir olmak insanı mükemmel yapmaz. Kesinlikle olumlu yönde etkiler. Çalışanların inisiyatif kullanmalarını desteklerim . Yanlış yapsalar bile arkalarında dururum. Bir daha aynı durumda kaldıklarında eminim ki doğrusunu yapacaktır."
K7	"Geri bildirim olmazsa ben müşteriden ya da farklı kanallardan öğrenirsem mevzuyu geri bildirim bankacılıkta çok önemli işin ne şekilde sonuçlandığıyla sonuçlanıp sonuçlanmadığıyla ilgilenirim. Zamanla yarışıyoruz geri bildirim olmazsa olmaz gün içinde belli işlemler özellikle konut kredisi ile ilgili işlemler geri dönüş olmalı o yüzden motivasyonumu olumlu etkiler. Gayet olumlu etkiler ,özellikle pazarlama da kredilerde diyorum ki bu dosya senin al sen karar ver ,beni diyorum bir işin olacağına dair ikna et senin dediğini yapacağım diyorum ben müdürüm benim dediğim olmalı diye bir şey yok ,kararlara ortak olmaları onların yetişmesi açısından da önemli."
K8	"Bankacılık bilgi paylaşımıdır. Biz de fikirlere önem verilir güvenlik görevlisi dahi aklına bir fikir geldiğinde ekran açıktır ona da der ki yukarıya bankamız da ben şöyle şöyle bir şey tespit ettim bankamıza müşterilerimize şu yararı sağlayacak derse iyi de olsa kötü de olsa kendisine geri bildirim yapılır. Fikir sunmak bizim için önemlidir kayda değer olmasa da fikrinin değerli olduğunu söylerim. Bu motivasyondur."
K9	"Kesinlikle olumlu etkiler. Ayrıca ast olarak çalışan çalışanımızın işini sahiplendiği ve vizyonunun açık olduğunu gösterir. Son derece olumlu etkiler. Zira

	astlarımız hiyerarşik yapımız içerisinde zaten olası yönetici ve karar verici pozisyona aday olduklarından bu şekildeki davranışları umut artırıcı olur.”
K10	“Olumlu olsun olmasın geri bildirim beni olumlu yönde etkiler. Aldığım bildirimleri gelişim ve katkı olarak görürüm, sadece ekip tarafından yanlış anlaşılmışsam motivasyonum düşer. Çözümü kuralına uygun olarak yapılması kesinlikle hoşuma gider. Ekibe olan inancım kuvvetlenir daha fazla sorumluluk vermek için beni motive eder.”
K11	“İletişimin kurulması önemli işini yapan sorumluluk bilincinde oluyor, olması gereken o, geri dönüş olmadığında enerjimi ikiye bölüyorum, kişi geri dönüşlerde bulunursa ben kendi işimi konsantre oluyorum daha çok yoksa çok motive etmiyor, çok ileri taşımıyor beni ama aşağıda çekmiyor. Ekip çalışmasının ruhunu hissetmiş oluyorsun yaptığın işte güven ilişkisi kurulmuş oluyor, işi benimsediğini gösteriyor bunları yapmış olması , tam motivasyon sağlamıyor bana ama ekip ruhunu destekliyor, olumlu yönde etkiliyor.”
K12	“Astlarımdan gelen geri bildirimler kendi çalışma yöntemlerimi etkilerken aynı zamanda astlarımın kuruma bağlılığını denetlememe olanak vermektedir. Astlarımın problem çözümüne katkıda bulunduğunda yetki devri mekanizmasının doğru kurulduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler olarak yetki devirlerimizin sonuçlarının olumlu olması motivasyonumuzu olumlu etkiler.”
K13	“Astlarımın yaptıkları işin bilincinde olmalarını görmek ve yapıcı kararlar alabildiklerini bilmek beni olumlu yönde motive eder, benim kontrol sürecindeki iş yükümü hafifletir. Olumlu yönde etkiler çünkü astlarımın kurum adına üretebilen , fayda sağlayan çalışan oldukları anlaşılmaktadır.”
K14	“Hizmet sektöründe astlarımın müşteriyle iletişimleri sırasında çoğu zaman anlık sözleri, stratejileri satış başarılarını etkilemektedir. Bu satış başarısı üstü olarak olumlu-olumsuz yönde tarafımı etkilediğinden görüşmeleri, işlemleri vb. konulardan geri bildirim almak iş takibimi kolaylaştıracak ve iş takibi için enerji harcamayacağımdan motivasyonumu destekleyici ortam oluşturacaktır. Üstün iş başında bulunamadığı ya da yoğun olduğu anlarda astın sorumluluk alabilecek düzeyde olduğunun bilinmesi motivasyonu olumlu yönde etkiler.”
K15	“Yukardan da geri bildirim isteniyor o yüzden önemli ,mesela arkadaşlara dedim ki her Cuma günü haftalık rapor istiyorum ,mailler geliyor ya da gelip söylüyorlar, işini benimsediğini görüyorum bu da beni motive ediyor. Personelle ilişkiyi geliştirir bunlar, ben sorduğumda değil de kendi söylediğinde daha önemli oluyor, örneğin diyor ki müdüre hanım bana hedef verdiniz ben 6 tane değil de 4 satış yapabildim, tamamlıyorum dediğinde ben o çabayı gördüğümde gelip söylediğinde de bu da motivasyonu arttırıyor. Çözüm odaklı olması beni mutlu eder, her şeyi yöneticisine danışan bir personel özgüveni eksik bir personeldir ya da çok işi bilmeyen bir personeldir benim gözümde ya da yönetici gözünde dolayısıyla bildiği işlerde kendi kararlarını da alabilmeli, bunu yapması da beni mutlu eder. Mesela krediler oluyor kendi yetkilerinde açabilecekleri 5.000

	,10.000,20.000 her dosyayı görmek istemiyorum mesela bu onun yetkisinde bir işlem ,yapsın , ekrandan sonlandırsın kimi müdür bunu da masasına istiyor , bunu yaparsam personelin özgüveni zedelenir.”
K16	“Olumlu yönde etkiler, kendimi geliştirmek için bir fırsat olarak görürüm. Gurur ve güven duyarım. Gelişime açık olduğunu düşünüp, gelişimine katkı sağlamaya çalışıp, bu düşüncemi de kendisiyle açıkça paylaşırım.”
K17	“Evet eder, ekip işi sonuçta beni motive eder bu da astlara bağlı ,sadece bana değil tüm ekibe motivasyon sağlar. Kendi yetkisini aşmadığı sürece, yetkisi dahilinde olmak kaydıyla oldukça olumlu olarak etkiler.”
K18	“Her şeyin geri dönüşü bizi ve işimizi yavaşlatır yani astı ve üstü her ikisini de gerekli yerlerde önemli kritik noktalarda geri bildirim olmazsa olmaz, bilgi akışı sağladığında çalışan üstüne işi ne derece önemsediğini gösterir bu da iş akışı ve benim motivasyonum için az da olsa önemli. İnisiyatif alması da aynı şekilde.”
K19	“Sonuçlara bakarım, şubenin fiziksel ihtiyaçlarından tutun da hedefler mevduat şu bu her şey den sorumlu olduğum için sadece sonuçları denetleyebilmeye zamanım var ,sürecin her noktasında işi içine girersem sürdürebilir bir şey değil, o yüzden sürekli gelip şu şöyle oldu böyle oldu değil de büyük bir aksaklık varsa işi baltalayacak düzeyde bir aksaklık varsa muhakkak zaten orada geri bildirim almak isterim kastettiğim şey o değil ama böyle teferruata boğulmak istediğim bir şey değil ,motive etmez ,sonuçla gelip bu iş bitti diyen adamı alnından öpesim geliyor. Yetkin insanlarla çalıştığımı hissederim kendimi güvende hissederim yani o konfor alanım artar.”
K20	“İş akış trafiği belli olan işlemlerde sürekli bilgi almak bizi yorar ,çalışanı da yorar iş akışı rutin olan işlemlerde çok fazla bilgi akışı şube müdürü ile diğer çalışanlar arasında olmaz ama özellikli işler vardır atıyorum 2 milyonluk bir kredi kullandıracaksınız bu işlemin iş akışı farklı birbirimizle teyitleşerek ortak karar alarak yapıyoruz, ufak bir komite kuruyoruz ,o yüzden geri bildirim işin niteliğine göre değişir ,buradaki iş akışında personelden gelen geri bildirimler personelin iş tutuşu hakkında bize bilgi verir ,bu personel hakkında şöyle etkilenirim o kişiyi daha iyi tanıyorsun iş tutuşu iyiyse ben bu adamla çalışırım diyorsun orada etkisi oluyor tabi motivasyon olarak. Astlar fikirlerini ortaya sunduğunda bir kişinin bir şeyi düşünmesi farklı şeyler yaratabiliyor ,farklı önerilere açığım ,altınızdakiler donanımlı olmalı ,yaptığımız fikir telakkisine hiç katılmayan bir personel kuruma

	katkısı olmayan bir arkadaştır. Fikrini beyan eden personel bizi yönlendirir motive eder.”
K21	“Geri beslemenin içeriğine göre motivasyonum farklı etkilenecektir. Olumsuz geri besleme negatif yönlü olarak kısa süreli motivasyon düşüşü yaşatırken ,pozitif yönlü geri bildirim motivasyonumu yükseltir. Fakat bu durum kısa süreli bir dönem kapsar. Yöneticiden gelen olumlu geri bildirimin motivasyona katkısı daha olumlu olur. Problemi çözdüğüne göre motivasyonuma olumlu etkiler.”
K22	“Bilgi akışının sürekli olması beni etkilemiyor, sonuca odaklanırım, sonuç daha önemli, beni motive etmez. İşi öğreten kişi sen olduğun için onun bunları yapması benimde emeklerimin boşa gitmemesini gösterir. Beni şevklendirir, daha çok verici olursun, bu da beni motive eder.”
K23	“Yaptığım işin ne kadar doğru ve düzgün olduğu hissi beni motive etmektedir. Ayrıca bu geri bildirimlerle de işlerimi daha hızlı yapma fırsatı doğmaktadır. Kesinlikle olumlu yönde etkiler. Çalışanların inisiyatif kullanmalarını desteklerim. Eğer yanlış bir karar vermişlerse sorunun nerden kaynaklandığını beraber çözerek bulurum. Bu şekilde hem onların şevki kırılmamış olur hem de yardımcı olduğum için ben motive olurum.”
K24	“Takım olarak heyecanımızı birlikte yaşadığımız ekibimin bir konu hakkında, kendi fikirlerini paylaşmaları, aralarında tartışarak sonuçlandırmaları, işle ilgili bütün kararlarını danışarak almaları beni olumlu yönde motive eder. Ekibimin bir problemi kendi yetkileri içinde inisiyatif kullanarak çözüme ulaştırmaları beni olumlu yönde motive eder.”

Değerlendirme

Astlarınızdan geri besleme aldığınızda motivasyonunuz ne yönde etkilenir ;K2,K11,K19,K20 ve K22 (5 katılımcı) kodlu katılımcılar kişisel motivasyonlarının etkilenmediğini, altında yatan nedenlerin ise; K2; Kurum kültüründe astın üstü geri bildirimle beslediğini görmediğini, K19; Şube de her şeyden sorumlu olduğu için sadece sonuçları denetlemeye zamanı olduğunu, her iş sürecinin her noktasında bulunamayacağını, K20; Çok fazla bilgi akışının çalışanı da şube müdürü olarak kendisini de yoracağını ve teferruata boğulmak istemediğini, K22; Sonuca odaklanacağını ,sonucun daha önemli olduğunu, ifade ederken, diğer tüm katılıcımlar olumlu yönde motive olduklarını ifade etmişlerdir. Astların problem çözme, karara katılma, inisiyatif kullanma ve fikir beyan etme kavramları çerçevesinde tüm katılımcılar olumlu yönde motive olduklarını ve motivasyonlarının artış gösterdiklerini ifade etmişlerdir

Tema 3

Tablo 4.Performans ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Mülakat Verileri

Bankacılık sektöründe performans sistemlerinde astlar üstlerini değerlendirmektedir ,astlarınız tarafından performansınızın değerlendirilmesi motivasyonunuzu arttırır mı? ne yönde etkiler? Astlarınızın tutum, davranış ve performanslarından dolayı motive olduğunuzu onlara hissettirmeniz ,astlarınızın örgütsel aidiyet duygusunu geliştiriyor mu ? ve bu sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler?	
K1	"Biz de şu anda ast değerlendirmiyor ,üst değerlendiriyor ,ama olsaydı iyi değerlendirirse iyi etkiler ,bu mekanizma gerçekten iyi çalışırsa memurum beni değerlendirdiğinde , ben de eksiğim varsa tamamlarım bu da iyi olur motivasyonumu arttırır diye düşünüyorum. Türk toplumu olarak alkışı zor yapıyoruz, birbirimizi sevdiğimizi çok zor söylüyoruz ama artık bu çağda motivasyon için sadece şak şak değil parada olmalı ,motivasyonda her şey de olmalı ,işini iyi yapana işini iyi yaptığını bundan memnun olduğumu söylüyorum bir de empati kuruyorum ,çalışanın önünde iki kişi var bir de ben tutup iki kişi sokarsam olmaz ,empati kurarım her zaman yapmışsa bir işi söylerim ,şurada sıkıntı vardı o işi iyi hallettin diyorum tebrik/ teşekkür manasında mutlu oluyor ,ben de kendi mutluluğumu ona hissettiriyorum. Biz genel olarak bağlıyız kurumumuza, devletçi anlayışımız var bir işi yaptığımızda devletimiz kazandı duygusu oluşuyor."
K2	"Şu anda yapılıyor, bir yabancı firmayla çalışıyor bizimkiler işte, 6-7 yıldır falan yapılıyor. Buradaki arkadaşlar beni değerlendiriyorlar, kimin ne yazdığı ne sonuçlandırdığı belli değil bunun için bir puan ortaya çıkıyor, bu puanla ilgili bana geri bildirimde bulunuyorlar birkaç ay sonra, performansım notumu etkiliyor çok uçlardaysanız eğer tabii dikkate alınıyor yani,100 üzerinden puan veriliyor ,benim puanım 80 çıktı diyelim bankada benim pozisyonumdaki çalışanların ortalaması 90 ise muhtemelen üst yönetim bunu dikkate alıyor veya ortalama 75 iken benim 100 ise yine dikkate alınıyor, ortalamadan düşük olması da yüksek olması da bence bir sorun, hem Şube ayağında hem genel müdürlük bu yapılıyor. Bence iyi bir şey, kesinlikle yapılması gereken bir şey. Geliştirir, bence artar, artar mı bilmiyorum ama artması lazım kişiye bağlı bence ,motivasyonumu etkiler. Emeklilik koşullarının ekonomik şartların üzerinde olması, ortalama emekli maaşları çok yüksek, bu gittikçe azalacaktır bizden sonraki 65 yaşında emekli olacak gel de motive olacak. Tüm bunlara rağmen 15 yıldır bu bankadayım sudan sebepten işten çıkartılan görmedim, kötü alışkanlığı vs. şiddete bulaşan tiplerse onun dışında performans düşüklüğü vs. işten çıkarmalar biz de yok, bu kuruma kişi ve girer ve emekli olana kadar ahlaka aykırı bir şey yapmadıktan sonra işten çıkarılmaz, bu da kuruma bağlılıkla ilgili."
K3	"Olumlu etkiliyor, ne ekersen onu biçersin diye bir laf var ,tabi onların haklarınızı korursanız desteklerseniz onlarda size iyi dönüyor iyi değerlendiriyor ,kötü davranırsan da kötü değerlendirir o da ben de biter, siz sürekli olumlu yaklaşıp kötü değerlendirme alırsanız o kişiselleşir iş çığırından çıkar benim yapabileceğim bir şey kalmaz o zaman ama olumlu yaklaştığım için olumlu geri dönüş alıyorum.

	Tabi işine daha çok sarılır ya da mahcup etmemek amaçlı çalışır, daha dikkat etmeye çalışır, beni motive eder.”
K4	“Olumlu olmuyor çok çünkü son karar mercii ben olmadığım için çok objektif olduğuna inanmıyorum daha sübjektif değerler olmadığı için beni etkilemiyor zaten, değerlendirme de bir sürü yönetsel yetkinlikler var çok dar bir çemberde karar veriliyor dolayısıyla bütünüyle değerlendirilmeyeceği için yani çok sağlıklı olduğuna inanmıyorum. Gelişir tabii ki kesinlikle ,olumlu yönde etkiler. Karşılıklı bir durum kurumsal kimliğimize bağlı olması önemli.”
K5	“Astlarımın beni değerlendirip geri bildirimlerde bulunmaları benim kişisel performansıma katkıda bulunacaktır. Bu geri bildirimler sayesinde benim göremediğim davranışlarım, hatalarımı düzeltme fırsatı yakalarım. Bunun için de personelime teşekkür ederim. Astlarımdan memnuniyetimi belli ederim, ya da ast personelimin benim işaret ettiğim gibi işinin devam ettirilmesine hata payının aza indirgenmesine yol açar. Astlarımın bu olumlu havası beni de olumlu etkiler. Rahat bir çalışma ortamında huzurlu oluruz.”
K6	“Kesinlikle herkes değerlendirilmeli. Değerlendirilmeden astların durumları anlaşılamaz. Astların çalışmalarından dolayı memnun olduğumu onlara belli etmem kesinlikle hem kurum adına hem de iş olarak olumlu yansıyor. Onların çalışmaları bu şekilde olumlu etkilendiğinde ise ben daha az çalışmak zorunda kalıyorum onlara bir iş verdiğimde arkalarından kontrol etmek zorunda kalmıyorum işi sahiplenmelerine neden oluyor.”
K7	“Mutlak adalet diye yok ,performans sistemini eleştiriyorum zaten olumsuzluk varsa nedenini öğrenmek isterim ,kendimi değiştirmek isterim bu açıdan iyi. Kişilerle alakalı kişilerin mutlu olması kuruma aidiyet duygusunu çoğaltır kuruma bağlılığını görmek beni motive eder.”
K8	“Ben her sabah aynaya bakıyorum personelimde benim aynam siz belki görmüyorsunuz ama 10 kişi sizinle ilgili aynı yorumu yapıyorsa siz o demeksinizdir iyi de olabilir kötü de olabilir bir yerde eksiğiniz varsa bizi belli periyotlarda daha fazla geliştirilmesi gereken eğitimlere gidiyoruz.”
K9	“Arttırır, çünkü işin hem yapılışına iştirak edip hem yönetmeye çalışırken çalışma körlüğü oluşabilir. Somut örneklere dayalı bir performans değerlendirmesi herkesin gelişimine ve iş barışının sürekliliğine katkı yapar. Bu hem örgütsel bağlılığı olumlu etkiliyor hem de aynı ekipte olduğumuz, ancak birlikte bütüncül hedeflere ulaşabileceğimiz olgusunu pekiştirir.”

K10	"Bu tip değerlendirmelerin hem kuruma hem de kişilerin gelişimine katkısına inanıyorum, ancak yapılan anketlerin suiistimale açık oluyor olması mesajların çok net verilmemesine yol açabiliyor. Bu seferde yapılan anketin değeri kayboluyor, dolayısıyla iyi yönetici mesajı alıyorsanız olumlu motive olursunuz. Astlarıma gösterdiğim her olumlu davranış aidiyet duygusunu geliştiriyor ancak gözlemler bazı kişilerde bunun daha çok kuruma değil de yöneticiye bağlanma şeklinde olabildiğini gösteriyor asların motive olduğunu görmek beni de her zaman motive eder."
K11	"Farkındalık oluştururdu, insanların birbirine karşı daha dürüst olurdu ,olmalı , şeffaf bir değerlendirmeyse bu tabii ki kendinle yüzleşirsin yapıcı eleştiriyse iyi olur, motive eder. Bağlılık duygusu oluşur, yaptığı işte kendini yeterli hisseder işine sarılır, benimser , şevklendirir ,örgütsel aidiyet artarsa çalışma isteği artar ,motive olurum."
K12	"Astların üstleri değerlendirme imkanları kısıtlı olsa da zaman zaman yapılan değerlendirmeler bizlerin çalışma yöntemlerimizi sorgulamamıza yardımcı olmaktadır. İyi yönetici geri bildirimleri değerlendirerek daha doğru çalışma yöntemleri uygulayan kişidir. Takdir gören personelin bağlılık duygusunun artacağına şüphe yoktur. Mutlu/motive çalışan başarılı sonuçları getirir."
K13	Eksik yönlerimin dışarıdan objektif olarak belirtilmesi ya da kendilerini yönlendirmem açısından benden beklentilerini bilmem ,kendimi geliştirmem için bana bilgi sağlamasının olumlu bir durum olduğunu düşünmekteyim. Beni motive eder. Astlarımın tutum davranış ve performanslarından dolayı motive olduğumu hissettirmem astlarımın hem örgütsel bağlılığını geliştirir hem aramızdaki iletişimi güçlendirir. Çalışan arkadaşımın işini sahiplenmesi işini severek yapması bana da yansır. Benim işimi severek yapmamı sağlar.
K14	Olumlu yönde etkileyeceğini düşünmüyorum ancak bu değerlendirmenin üst yönetimce ne kadar kayda tartışılır. Motive olduğumu astın hissetmemesi ,önemsememesi motivasyonumu olumsuz yönde etkiler, aksi durumda olumlu yönde etkiler.
K15	İlk defa bu dönem bir sistem geldi herkes yöneticisini değerlendiriyor puanlıyor ve neden öyle verdiğini birbirlerine açıklıyorlar ,şeffaf bir sistem var ,bunun şeffaf olması yöneticinin kendini tanımasını kolaylaştırır o yüzden motive edici etkisi var. Kendi bakış açısı önemli burada ,yöneticisinden takdir edilme duygusu çalışanın işe bağlılığını işyerine bağlılığını da arttırır ,bu da beni motive eder.
K16	Adilane yapıldığını ve beni gerçekten objektif bir şekilde iyi niyetle değerlendirdiklerine inanırsam motivasyonumu olumlu yönde etkiler. Aksi takdirde samimiyetten uzaksa eğer olumsuz etkilenirim. Kesinlikle geliştirir.
K17	İyi etkiler bu benim kişiliğimle alakalı bir durum, kişisel gelişim için önemli değerlendirilmek güzel bir sistem. Üstleri tarafından iyi şeyler duymak her zaman herkesi motive eder ,çalıştığı kuruma bağlılığını arttırır, bu da beni motive eder.

K18	"Adil bir değerlendirme yapıldıysa evet motivasyonumu etkiler yani şöyle bu demek değil ki iyi değerlendirsin tam puan versin bu değil o kişi beni, üstünü değerlendirirken adil davranıyorsa o kişiye bunu hissettiririm adaletli ve vicdanlı biri olduğunu düşünürüm -bu işte vicdan da gerekiyor çok kişi buna katılmaz bu düşünceye sektörde ama öyle-benim ne düşündüğümle ilgilenir astlar, çalışanlarım o yüzden onlar bence işlerine ve dolayısıyla bu çatıdaki her şeye saygı duyar bu da beni motive eder."
K19	"Yakın zamanda yaşadım değerlendirildik en son aldığım ortalamam 100 üzerinden 97.5 geldi ,yeri geliyor şube müdürü olarak kızıyorsun yeri geliyor fırçalıyorsun ama tüm bunları yaparken kırıp dökmemek önemli insanların seni iyi bir yönetici olarak görmeleri gurur verici, doğru bir şeyler yaptım ki insanlar beni bu puana layık gördü bu benim için büyük bir motivasyon ,tersi olsa kendimi sorgularım metodolojimi gözden geçiririm. Evet bankaya bağlılığını arttırır ama bankaya 1 birim arttırırsa bana bağlılığını 3 birim arttırır ki şöyle bir şey bu şubede çalışan herkes mutludur diye bir şey yok, asker de şöyle bir tabir var yerin iyisi kötüsü olmaz komutanın iyisi kötüsü olur, sen onlara konfor alanı açıyorsun ,evet kuruma bağlılığı artar ama daha çok şahsi yani ikili ilişkiye dönüyor çünkü bu bizde geleneksel bir tavır değil yani astı takdir etme ya da **astın takdir gördüğü bir konudan pay biçme**, ona ortak olma şahsa münhasır şeyler evet örgüte olan bağlılığı da artar sonuçta kurumsal bir yapı ama daha ziyade şahsi bağlılığı yöneticisine karşı arttırır."
K20	"Yönetici değerlendirme anketi var, herkes bağlı bulunduğu üst yöneticilerini değerlendiriyorlar, kurumu da değerlendiriyorlar aslında bir nevi memnuniyet anketi ,bu anketler bizimle paylaşılıyor benim hakkımda hangi kanıya vardı bize açıklanıyor isim göremiyoruz ama ,ortalamamız alınıyor ,sizden memnun olan çalışan yöneticisi için ekstra çaba sarf ediyor yöneticime mahcup olmayayım diyor ,neticede hiç birimiz makine değiliz sonuçta bunu görmek bizi motive ediyor, başında olmasını istemediğin bir yönetici için çok fazla performans sergilemen mümkün değil. Tabii kesinlikle yani biz bir yerde maaş için çalışıyoruz ama bir yandan da takdir için çalışıyoruz ,yöneticinin seninle aynı heyecanı duyması personelini motive ediyor o personelin motive olması da haliyle bizi birbirimize bağlıyor, yapılan araştırmalara göre kişiler iş yerlerini ağırlıklı yöneticisinden dolayı terk ediyor. "
K21	"Çok objektif bir değerlendirme olarak görmüyorum. Kişisellik ön planda olduğu için reel değil yanlış bir değerlendirme olduğu için ilgili değerlendirmenin gerçeklikten uzak kaldığı düşüncesi ile olumlu ya da olumsuz olarak motivasyonuma bir etkisi olmaz. Böyle bir durum yaşanıyor ise bu durum örgütsel bağlılık duygusundan kaynaklı olmayıp personel ile yönetici arasındaki gelişmiş olumlu iletişimden kaynaklıdır. Personelin kurumsal aidiyet duygusu ne kadar çok olur ise olsun yöneticisi ile olan ilişkisi olumlu değil ise yöneticinin motive olduğu konularda personel olumlu performans göstermeyebilir."

K22	"Beni motive etmez. Aldığın kararlar herkesin bakış açısına uymayabilir, tam anlamıyla adaletli olmuyor ,kişisel şeylerde devreye giriyor ,benim sadece iş tutuşuma bakmıyor, herkesin kendini haklı gördüğü ortamlarda değerlendirmeler sağlıklı değil, motivasyona katkı sağlamıyor. Arttırır, astların kuruma bağlılığını arttırır ,kurumuna seven bağlı olan insan sadece işte değil dışarıda da kurumunu temsil eder. Kişiyi olumlu etkilese de beni çok motive etmez."
K23	Motivasyonumda herhangi bir etki yapmaz. Astlarımda bir motivasyon artışına neden olur. Kurumda çalışmaktan memnun kalırlar ki bu da aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu ortamda çalışmak herkese huzur verdiğinden motivasyonumu olumlu yönde etkiler.
K24	"Astlarımın benim performansımı değerlendirmesi sonucu olumlu yönde ise motivasyonumu olumlu yönde etkiler. Eğer performans değerlendirmesinde olumsuzluklar var ise, bu olumsuzlukları kendimce sorgulayarak ,olumlu hale getirmeye çalışırım. Ekibin tutum, davranış ve performanslarından dolayı motive olduğumu hissettirmem , yaptıkları işi istekli ve şevkle yapmalarını sağlayarak, onlarında daha bir motive çalışmalarını sağlayacaktır. Doğal olarak onların motive bir şekilde çalışması benim motivasyonumu da artıracaktır."

Değerlendirme

Performans;K7,K10,K14,K16,K21,K22 ve K23(7 katılımcı) performanslarının değerlendirilmesinin motivasyona etkisi olmayacağını sebeplerinin ise mutlak adalet olmadığının, performans sistemlerini eleştirdiklerinin ve değerlendirmelerde iş dışında kişisel önermeler olduğundan objektif olmadığını ifade etmişlerdir. Diğer tüm katılımcılar motive olduklarını ifade etmişlerdir. Örgütsel Bağlılık;K21 kodlu katılımcı astların kuruma bağlılığın arttığını ,kurumuna bağlı olan insan sadece işte değil dışarıda da kurumu temsil ettiğini bunun ast için iyi bir şey olduğunu kendi motivasyonunu etkilemediğini dile getirmiştir. Diğer tüm katılımcılar olumlu yönde etkilendiklerini ifade etmişlerdir.

Tema 4

Tablo 5.Takdir Görme İle İlgili Mülakat Verileri

Astlarınızın müşteriler tarafından takdir edilmesi hususu sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler? Astlarınızın, genel müdürlük veya bölge müdürlükleri birimlerince takdir edilmesi hususu sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler?	
K1	"3 ayda bir performans toplantılarımız oluyor, bazen bölge başkanı ve ekibi şubemize geliyor ,hazırlıklı geliyorlar biz bölgede ne yapmışız bizden ne istenmiş ,Türkiye 'de ne yapmışız ,sektör ne yapmışız onları sunuyorlar, pazarlama birimiyle beraber yapıyoruz bu bölge görüşmelerini ,orada takdir/övgü keyif verici oluyor ,otuz yılını doldurmuş kişiler emekliliği gelmiş belki 3 ay sonra bir daha katılmayacak onlar bile insanlar içinde takdir gördüğünde keyif veriyor, ona da dolayısıyla bana da ,müşteri ziyaretlerine gidiyoruz falanca yere orada o kişiden iyi hizmet alıyorsa müşteri de gelip bana söylediğinde mutlu oluyorum ama diğer türlü aksi durumunda sıkıntı çekiyorum, motivasyon işimizin yarısı, her kurum 3-4 gün Antalya 'ya gidiyor her kurum yapıyor bunu her şey çok profesyonel ilerliyor zaten eğer motivasyon olmazsa keyif alamazsınız başarılı olma

	ihtimaliniz zayıf, başarılı olma duygusu parayı da geçiyor ,motivasyon kesinlikle olmazsa olmazımız.”
K2	“Olumlu etkiler tabii ki, davranışsal şeyler bunlar bir de işin veri ayağı var, genel müdürlük onu inceliyor ,bir tanesi günde 40 müşteri 10 talep alıyor personel işlem tamamlıyor vs. bunları da inceliyorlar bunların sonuçları olumlu olduğu zaman bazen haftalık, aylık maillerde takip ediliyor ,maillerde herkesin görebileceği şekilde ilan ediliyor ama bunun tersi oluyor mu olmuyor, açıklanıyor ve takdir ediliyor, dolasıyla ediyor.”
K3	“Evet hoşuma gider, onun takdir edilmesi demek müşteriyi bankaya şubeye bağlamak demek ,diğer şubeler nazarında da kendi şubemin övülmesi demek ,örnek gösterilmek anlamına gelir o da hoşuma gider.”
K4	“Motive ediyor tabii ki, çalışanla ilgili bir haksızlık olursa ona tahammül edemiyorum zaten.”
K5	“İş hayatımızda çoğunlukla yaşadığımız bir durum. Personelimizin kurum dışından takdir görmesi çok hoş. Demek ki personelimize kurum kimliği ve kültürünü aktarabilmişiz diye düşünürüm, memnun olurum.”
K6	“Sadece benim takdir edilmem kesinlikle bazı şeylerin yanlış gittiğini gösterir. Benim ile birlikte astların da takdir edilmesi çok önemlidir. Sadece ben takdir ediliyorsam bulunduğum yer nedeniyle iyi görünebilmeye çalışıldığını düşünürüm ayrıca astlarda takdir edilmelidir çünkü onlar da çalıştığımız kurumu temsil etmektedir. bence üstlerden çok astların takdir edilmesi gerekmektedir, özellikle de üstlerinden.”
K7	“Tahsis birimi teşekkür etmiş bir çalışana ben çok mutlu oldum ,bana ne kadar sorun gelmezse ben o kadar mutlu oluyorum.”
K8	“Müşteriler zaten hepsi değil işlem yaptırdıktan sonra şube de aranıyor almış olduğu hizmet kalitesi ölçülüyor ihtiyaçlarınızı karşılayabildi mi diye soruluyor ,düzeltilmesi gereken bir şey varsa düzeltiriz.”
K9	“Elbette olumlu etkiler. Aksi düşünülemez bile.”
K10	“Kesinlikle müşteriler tarafından takdir görmeleri beni olumlu motive eder. Yapmış olduğum koçluğun yerini bulduğunu hissederim. İyi beğenilen bir personele sahip olmak beni gururlandırır.”
K11	“O kişiyle ilgili olumlu bir şey söylendiğinde sana da olumlu bir şey söylenmiş oluyor çünkü onu da siz yetiştiriyorsunuz ,müşteri geliyor ‘siz yoktunuz, ama işimi hallettiler’ dediğinde siz de olumlu etkileniyorsunuz. Bunların bana iletilmesi bana da övgü oluyor, tersi olduğunda , astımın hatası yüzünden özür dilediğim oldu müşteriden , haksızsa onun yerine dilerim bu benim motivasyonum olumsuz etkilemez çok ,anlık bir şey olur sadece.”

K12	"Sektör gereği sıklıkla müşteri memnuniyeti araştırmaları yapmaktayız. Bu araştırmalardan elde ettiğimiz veriler bankamız çalışanların ödül, ceza sistemlerinde etkili olmaktadır. Dolayısı ile müşteriler tarafından takdir gören çalışanlarımız hem banka tarafından hem de bizler tarafından ödüllendirilmektedir. Ayrıca bölge veya genel müdürlük nezdinde takdir görülmesi önemli bir motivasyon kaynağıdır."
K13	"Astlarımın müşteriler tarafından takdir edilmesi çalışanların kurum amacına hizmet ettiklerini düşündürdüğü için olumlu motive eder, astlarımın müdürler tarafından takdir edilmesi verilen hedefler paralelinde çalışıldığını göstermektedir."
K14	"Gerek müşteri, gerekse genel müdürlük birimlerince astın takdir görmesi yetkin olduğunu göstermektedir. Ekibin parçasının takdir görmesi ekip yöneticisinin motivasyonunu olumlu etkiler."
K15	"Ticari satış ekibimle ilgili olumlu mesaj aldım mesela müşteriden , aa diyorum ne kadar güzel benim de gözlerim parlıyor ,sıkıntılı arkadaşlarımız yok demek ki diye düşünüyorum ,müşteri geri bildirimi çok önemli beni mutlu ediyor diğer türlü tersi olsa gerçekten üzücü oluyor. "
K16	"Ekip bilinci sebebiyle beni olumlu etkiler. Gurur duyarım. Başarıyı aynı şekilde ben de takdir ederim."
K17	"Olumlu etkiler tabii ki oldukça çünkü ekip olarak düşündüğümüz için şubeyi dolayısıyla astımı da takdir etseler üstümü de etseler benim için iyi bir şey.
K18	Tabi aksi olduğunda kötü hissediyorsam takdir /teşekkür edilme olduğunda da iyi hissedeceğim bu da bir motivasyon kaynağı benim için."
K19	"Benim açımdan o müthiş keyifli bir şey çünkü ister istemez sen kendine de pay biçiyorsun buradan o senin ekibin, dolaylı bir takdir var o güzel bir şey ,2 yıl üst üste genel müdürlükten ödül aldı personelim hani belki ondan daha fazla ben keyiflenmişimdir."
K20	"Astımın başarısı şubemin başarısıdır aynı çatı altında çalıştığımız personelimiz takdir ediliyorsa biz şube olarak doğu yapıyoruz demektir bu da ona olan bakış açımı olumlu yönde etkiler benim onun üzerinden daha iyi oyun kurmamı sağlayabilir o bakımdan olumlu etkiliyor. Bir personel işini doğru yapıyorsa zaten severek yapıyordur işini severek yapmayan biri muhakkak bir yerlerde eksik bir şeyler yapar müşteriyi küstürür ,çalışma arkadaşlarını küstürür, yaptığı işte hata oranı artar, işe bağlılığı, size bağlılığı azalır benim için burada işini severek yapıyor olması işini daha doğu yapması için bir numaralı etken bence ekip arkadaşlarıyla da uyumu tamsa dışarıdan gelen geri bildirimleri olumluysa bunları süzüp kendi yöntemini belirliyorsa hata da yapsa önemli değil, işini severek yapması doğru yapması birbirini tamamlayan unsurlar ,bu çalışanlar benim onlara olan güvenimi ,onun yaptığı işi kontrol altında tutmamı azaltacak benim iş yükümü alacak bu yüzden de motive edecektir."

K21	"Her iki takdirde motivasyonumu olumlu yönde etkiler."
K22	Beni etkilemiyor, onlara karşı süper ,aferin derim, takdir ,tebrik ederim, geçerim ama onun başarısı benim kişisel motivasyonuma etki etmez.
K23	"Astlarımın kurum dışı yada kurum içinden övgü alması benim doğru bir iş yaptığımı gösterir ve bununla gururlanırım."
K24	"Astlarımın müşteriler ,bölge müdürlükleri ve genel müdürlük birimleri tarafından takdir edilmesi yönetici olarak beni onure eder .Bu durumda yaptığım işe bağlılık ve çalışma şevkimi artıcı olur."

Değerlendirme

Takdir Görme, Takdir Edilme de temelde bir iletişim kanalıdır ve diğer iletişim araçlarında olduğu gibi motivasyona katkı sağlar. Bulgular gösteriyor ki; astların kurum içi ve kurum dışı kanallardan takdir görmesi; tüm katılımcılar için motive edici bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Sadece K22 kodlu katılımcı kişisel motivasyonuna etki göstermeyeceğine belirtmiştir.

Tema 5

Tablo 6.İşe Sarılma/İşi Sahiplenme İle İlgili Mülakat Verileri

Astlarınızın işini severek yapıyor olması motivasyonunuzu ne yönde etkiler? Astlarınızın görevini, eksiksiz, tam ve zamanında yapması sizin motivasyonunuzu ne yönde etkiler?	
K1	"Üst düzey etkiliyor, benim için şu önemli yani herkes sevmeyebilir ama bir işi yapabileceği nokta vardır kapasite vardır ,bana göre işi sevmiyorsa ilgisizse heyecanı yoksa bu iyi değil, bir de kişiliğinizle alakalı iş tutuşunuz ,isteksiz yapılan iş iyi sonuç vermiyor, istekli ise daha motive olurum. Mesela hedefler geliyor diyorum ki astıma hedefler geldi gerçektin mi? diyor heyecanlanıyor merak ediyor rakamları, ilk defa mı geldi! diyorum ama onun o heyecanını görmek beni mutlu ediyor bu insanla yürürüm diyorsunuz. İşle alakalı örneğin bekleme süresi var zamanında yapmadığı iş birikiyor, yığılıyor, işleri hızlı yapıp akşam açık versin istemiyorum ama gişede bekleme süresi artarsa oraya gidip bir varlığımı hissettiriyorum, optimum zamanda yapmak önemli, yapılmazsa stres olurum tabii yapılırsa da motive olurum."
K2	"Olumlu etkiler, uygun yöntemler, doğru yöntemlerle gözlem yapıyorsak eğer bir yönetici olarak, tabii ki çok fark ediliyor yani, işine yansıyor, müşteri ilişkisine yansıyor, müşteri konuşurken ki ifadesine yansıyor. Ben normal kişisel hayatımda somurtkan bir adamımdır ama müşteri geldiğinde başka birisi oluyorum daha güler yüzlü davranıyorum, gişe de özellikle şubenin yüzü gişedir, ilk müşteri ile onlar karşılaşıyor ya birkaç arkadaş vardı mesela daha önce çalıştığım şey bir suratla karşılaştığı zaman müşteriden çok şikayet geliyor. Bu kişinin de bakıyorsun özel bir problemi yok bakıyorsun o çalışma stili olmuş artık o, dolayısıyla anlıyorsun ki işini sevmiyor yani ,bir şekilde sizi çözüm üretmeye zorluyor. Olumlu yönde etkiler. Bu şekilde yapmıyorsa da niye yapmıyordan ziyade ,nedenlerine bakmak lazım önce."

K3	"Herkes işini tam zamanında yaparsa ,bugünün işini yarına bırakmazsa evine rahat gider, ben de rahat oluyorum o zaman, ekip olduğunu hissediyorsun, tek başına bir iş için uğraşmak var bir de ekipçe bitirmek var."
K4	"Sonuç önemli benim için ,işini sevmeden yapması müşteri ilişkilerini ve işteki verimini etkiliyorsa önemli ama bunu işine yansıtmayıp profesyonel davranıyorsa çokta önemli değil, hani bazısı nefretle çalışır istifa edicem iş bulsam der işini takip etmez bu tabii ki olacak bir şey değil ama bir diğeri de her ne kadar sevmese de işine hakkını vererek çalışır o yüzden tamamıyla karşı tarafa bağlı. Çok etkilemez , yoğun olur ,iş acil olur yapamaz ben alırım yaparım, başka bir sıkıntı olur ,eksik olur, bir şekilde halledilir ama zamanında da yapılsa pozitif etki yaratacağını düşünmüyorum."
K5	"Bu personel yapılarıyla değişkenlik gösterebiliyor. İşini severek yapan bir personel, çalışma ortamına olumlu bir hava yayar. Müşteriler ve çalışma arkadaşlarına rahat bir ortam sağlar. Çok hoşuma gider. Fakat gerçekleşmeyecek bir temenni olarak görürüm. Mutlaka bir şeyler eksiktir, tamamlanacaktır."
K6	"Severek yapılmayan hiçbir iş olumlu sonuçlanmaz . Astlar işi severek yapmaz ise üstlerin işleri daha da zorlaşır sürekli akıllarında soru işareti olur. Çalışan işi severek yaparsa daha az hata yapacaktır bu da üstün işini daha da kolaylaştıracaktır. Üstün en büyük hedefi kendisine bağlı çalışan personele işi sevdirmektir. Sevmeyen çalışanı da en kısa sürede kurumdan uzaklaştırmanın yolunu aramalıdır. İşini sevmeden yapan kişi severek yapan personele de olumsuz etki edecektir. Kesinlikle olumlu yönde etkiler. Çünkü üstler zaten işleri astlar arasında paylaştırır ve kendi işlerine yönelir. Astlar bir de eksik veya zamanında yetiştirmezse üstlerin omuzlarındaki yük daha da artacaktır. Burada üste düşün görevde çalışana göre iş paylaşımı yapmaktır. Örneğin 2 yıllık ile 2 aylık çalışana aynı miktarda iş verip aynı sürede bitirmelerini beklememelidir. 2 aylık çalışanın işi hızlı öğrenmesi ve diğer arkadaşları gibi doğru yapması için ona zaman tanımalıdır ve destek olmalıdır."
K7	"Mutluysa çalıştığı ortamda huzurludur o zamanda işini severek yaparsa o etki döner dolaşır bana gelir sahiplenir işi motivasyonu etkiler tabi. Acayip etkiler ama bir iş verip kısa sürede bitirmeyeceği bir işse ve onu bitirmesini isterseniz olabilirliliği yoksa mantıklı bir süre veririm ,bitiremiyorsan da sarkacağını söylersin ,aksi olursa şube geneline yansır ."
K8	"Herkesin eğlenerek çalışmasını isterim, kendimizi motive etmeyi bilmemiz lazım çalışanın işini severek yapmasını biz sağlarız .şubeye ayaklarınız geri geri giderek çalışıyorsanız zaten olmaz işini doğru yapıyorsa bununla ilgilenirim. Vermiş olduğunuzu işi takip etmek sizin sorumluluğunuzda, sizin göreviniz astlara görev vermekle bitmiyor iş ne aşamada sormak lazım yapacağı şeyi unutabiliyor atlayabiliyor takılabiliyor eksik olabiliyor bir şekilde telafi ediliyor."

K9	"İş yerindeki huzuru arttırarak motivasyonumuzun hep birlikte artmasını sağlar. Çünkü çarpan etkisi sebebiyle sadece yöneticilerin değil asıl işi yapan astların tüm davranışları katlanarak etki oluşturur. Ayrıca iş yerlerinde sadece üstlerden kaynaklı değil henüz fazla bilinmese de astlardan kaynaklı mobbing sıkıntıları da oluşmaya başlamıştır. İlave düzeltme ihtiyacı ortadan kalkacağı için hem zamanımızı hem enerjimizi daha farklı konu ve hedeflere yöneltmemize yardımcı olacağı için olumlu etkiler."
K10	"Çok olumlu etkisi olur ancak sektörün getirdiği stres bazen bunu çok zorluyor her ast bu stresi kaldıramıyor ve mutsuz oluyor bu da o kişiyle ekstra ilgilenmeyi ve devam motivasyonu için çalışmanızı gerektiriyor. Olumlu etkiler, çünkü onların eksik kaldığı yerde işin tam ve eksiksiz gittiğinin kontrolü çözüm yolları sunma, analiz etme yükü de sizde oluyor."
K11	"Beni çok etkiler, severek yapmazsa şikayet edecek, her şey güç olur severek çalışması benim enerjimi de yükseltir. İşini severek yapıyor olması önemli ,severek yapmasa da sorumluluğunu bilmesi düzgün yapıyor olması önemli bir şey işini sevmese de mevzuata uygun çalışıyorsa görev bilinci yüksekse mesai saatlerine riayet ediyorsa bu da motive edici. Tam, zamanında yapmazsa gerilim oluşur işler yığılarak gider ,severek yapmasındansa bunlar daha çok etkiler beni ,bu beni daha çok motive eden bir şey."
K12	"Motivasyon ve başarı kavramları birbirini direkt olarak etkiler. Motive çalışan başarılı olur, başarılı çalışan motive olur. Başarılı çalışanla çalışmak yöneticiyi de motive eder. Astların üstlenmiş olduğu görevleri eksiksiz ve zamanında yerine getirmesi yöneticilerin diğer görevlerine daha fazla zaman ayırabilmesini sağlar. Motivasyonu olumlu yönde etkileyecektir."
K13	"Astlarımın işini severek yapıyor olması motivasyonumu olumlu etkiler, çünkü işini severek yapan insanın rutin verilen görevler dışında kendisinin de işine ek katkı da bulunacağını düşünmekteyim. Olumlu etkiler, çünkü orta kademe yönetici olarak görevlerimden biri astımın çalışmasını kontrol etmek, diğer müşterilere ilk elden hizmet vermek, astımın görevini eksiksiz tam ve zamanında yaptığını bilmek kontrol görev yükümü azaltmakta olup, kısıtlı zamanımdan daha fazla müşterilere hizmet vermeye ayırabiliyorum."
K14	"Bu motive edici bir ortam yaratmakla birlikte üstün motivasyonunu sağlayacak ana etmen olmayacaktır. Tersinden düşünülecek olursa verilen için tam ve zamanında yapılmamış olması diğer sorumluluk alanlarımda konsantrasyonumu bozacağından motivasyonumu olumsuz yönde etkileyecektir. Mevcut soruda ki durumda motivasyonu olumlu etkiler."

K15	"Kişi işini sevmezse onu benimsemez isterse her şeyi izah nameye göre yapsın sevmezse bir yerde onun mutlaka bir açığı olur ,severek yaparsa iki kat dikkat eder artı yöneticisini severse daha çok dikkatli olur, bir iş vardı işi başka bankaya kaptırdık işi yürüten personelim üzüldü tabi böyle olunca benimle paylaştı, işte bu kişi işini severek yapıyordur onun üzülmesi işini önemsediğini ve severek yaptığını gösterir, bu da beni motive eder."
K16	"Hem kendilerini hem de benim motivasyonumu olumlu etkiler. Başarıyı mutlu ve huzurlu çalışmak beraberinde getirir."
K17	"İşinde mutlu olmaları benim mutluluğum gibi bir şey aslında gerçekten ekip ruhu geçerli olduğu için bir kişinin severek çalışması bütün ekibi etkiler, zincirin tüm halkaları etkilenir sadece ben değil. Olumlu etkiler, işin kusursuz akmasına birebir katkı sağladığı için önemli bir şey."
K18	"Bu sektörde işini çok çok seven sahiplenen az bunu layıkıyla yapana saygı duyarım işini seven insan mutlu insandır kendini motive edebilen herkesi motive eder ,astını da üstünü de, işini seven isteklidir hata oranı daha az olabilir bu onun işine saygı duyduğunu gösterir bu da beni motive eder tabii ki."
K19	"Şöyle örnek vereyim biriyle karşılıklı yemek yediğimi düşünelim biri yüzünü ekşitiyor ama yemeği yiyor bir diğeri de gayet keyifli, tadını çıkara çıkara, iştahla yemek yiyor şimdi ben iki insanın karşısında da aynı yemeği yiyebilirim diyebilir miyim, bu da bunun gibi bir şey kişi geliyor işini yapıyor ama devamlı ofluyodur pufluyodur ama işini yapıyordur işini isteyerek yaptığın zaman iştihanı açar ,beni kesinlikle motive eder işini severek yapması beni mutlu eder."
K20	"Huzursuz ama başarılı bir şube olabilirsiniz şube müdürü çok baskı yapar ensesinde boza pişirir personelin döve döve çalıştırır yaptırır diğer taraftan bir ekip olursunuz birbiriniz için çalışırsınız kendi başarınız yöneticinizin başarısı o da kurumun başarısı olur o daha güzel bir çalışma ortamı olur."
K21	"Mutlu çalışan, mutlu çalışma ortamını sağladığı için motivasyonuma olumlu katkı sağlar."
K22	"İşini severek yapıyor olması zaten görev ve sorumluluğunu yerine getirmesini sağlar, bu da eksiz ve tam yapılmasını kolaylaştırır, o yüzden işini severek yapması görev bilincini arttırır, her iki durumda beni motive eder."
K23	"Motivasyonumu olumlu yönde etkiler. Çünkü onların işlerini severek yapması minimum hata ve daha az sorun çıkmasını sağlar. İşlerimin daha kolay ve rahat olmasını sağlayacağından beni olumlu etkiler. Kesinlikle olumlu yönde etkiler. Az sorun, zamanında yapılan iş benim daha az iş yüküm olmasını sağlar. Astların motiveli çalışıyor olması huzuru ve işe gelirken mutlu olmayı getiri. Bu da beni olumlu etkiler."

K24	"Ekibimin işini severek yapıyor olması, işe bağlılıklarını artırarak hedeflere ulaşmamızı sağlayacağı için motivasyonumu arttıracaktır. Ekibimin görevini ,eksiksiz ve tam zamanında yapması onların sorumluluk bilincine sahip olduğunu gösterdiği için motivasyonumu artırıcı bir etken olacaktır."

Değerlendirme

İşi Sahiplenme; K4 ve K14 kodlu katılımcılar işini sevmenin ve doğru, zamanında ve eksiksiz yapıyor olmanın farklı şeyler olduğunu işini severek yapan çalışanın kendi motivasyonlarına katkısı olmadığını, personel yapısıyla değişkenlik gösterdiğini işin tam ve zamanında yapmanın olması gereken bir eylem olduğunu ifade etmişlerdir. Diğer tüm katılımcılar ise işi sevme ile sahiplenmenin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu birinin diğerinin sonucunu doğurduğunu ifade etmişlerdir.

Sonuç ve Öneriler

Bankaların insan kaynakları yönetim stratejileri, politikaları ve dolayısıyla kurum kültürü farklılık arz ettiğinden motivasyon araçları birbirine benzemekle beraber motivasyon araçlarının kullanım öncelikleri değişmektedir.

Banka şubeleri için motivasyon konusunda en önemli faktörlerden biri olan yöneticiyle çalışanı arasındaki iletişimdir. Üstler iletişime açık ve bankalardaki eski personel yönetimi anlayışı giderek kabuk değiştirmekte ve örgütsel hiyerarşide keskin, köşeli yapılanmalar her ne kadar emir-komuta zincirini korumak zorunda olsa da astlardan üstlere iş süreciyle ilgili temel bilgi akışları çoğunlukla motive edici bir unsur niteliği taşımaktadır. Genel olarak ast-üst ilişkileri etkileşiminde, örgüt içi iletişimde motivasyon sürecini başlatan birey üst yönetici olduğundan, bu durumda motivasyon sürecinin tek yönlü olarak kullanılması yerine motivasyonun örgüt içi iletişim ile astlardan üstlere doğru ilerlemesi örgütsel hiyerarşideki iletişimin daha sağlıklı işlemesine ve üstlerin motivasyonunu sağlamaya yardımcı olacağını göstermektedir.

İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından biri olan performans yönetimi çalışanların motivasyonu üzerinde en belirleyici unsurlardan biridir. Performans sistemleri içerisinde üstlerin astları değerlendirmesi söz konusu iken, hızla değişen işgücü piyasalarındaki etkin performans sistemleri gereği artık astlar da üstlerini değerlendirebilmektedir sistemin, bu çalışma için üst olarak nitelendirilen çalışanların motivasyonunun olumlu şekillenmesine yardımcı olacağı ve üstlere bireysel katkı sağlayacağını düşündürmektedir.

Takdir görmenin, çalışanların motivasyonunu sağlamada etkin bir araç olarak kullanılması ve örgütsel hiyerarşide tüm çalışanların bu beklenti içerisinde olması motivasyon sürecini hızlandırmaktadır. Aynı zamanda astların kurum içi kurum dışı tüm kanallardan takdir görmesi, üstlerinde takdir görmesi anlamına geldiği ve bu durumun motive olmalarına zemin hazırladığını göstermektedir.

Astların işe sarılma/işi sahiplenme duygusu, bu doğrultuda olumlu motivasyon etkilerinin yaratılmasına ve üstlerin motivasyonunda da farkındalık sağlanmasına yol açacağı düşünülmektedir.

Son olarak, bu araştırmanın motivasyon konusunda gerçekleştirilmesi düşünülen diğer çalışmalara ışık tutması ve katkı sağlaması temenni edilmektedir.

Kaynakça

Acuner Akın, Ş. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 713.
Armstrong, M. (2006). Strategıc Human Resource Management A Guıde To Actıon, London: Kogan Page.
Barlı Ö. (2005). Türk Yöneticisinin Yararlandığı Motivasyonel Araçlar. Ankara: Atlas.
Birkan, K. C. (2009). Çalışanların Motivasyonel Öncelikleri ve Bir Motivasyon Faktörü Olarak Liderliğin Önemi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
Bucak Balcı, E. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi :Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar 2002, Sayı 7.

Demir, M. E. ve Çini, M. A. (2011). Konya Bankacılık Sektöründe Eğitim ve Kariyer Fırsatları Açısından İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksekokulu Dergisi, Cilt 14, Sayı 1-2, 161-172.
Ergül H. F. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2005, C.4, S.14, 67-79.
Gümüş S. ve Sezgin B. (2012). Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi. İstanbul: Hiperlink
Herzberg F. (2004). Harward Business Review on Motivating People. Türkiye Metal Sanayiceleri Sendikası (Yay. Haz.). (L. Aslan, çev.) Bir Kere Daha: Çalışanları Nasıl Motive Edersiniz? (s.51-74). İstanbul: MESS
Karakaya A. ve Ay A. F. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2007, Cilt : 31, No:1, 55-67.
Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
Koçak O. ve Erdoğan Z. B. (2011). Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama. Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı: 60, 2011/1, s. 259-283.
Merrıam, S. (2013). Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber (S.Turan, çev.). Ankara: Nobel.
Öğüt, A., Akgemci T. ve Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyonu Süreci. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.12, s.s.277-290.
Öztürk Z. ve Dündar H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 57-67.
Tarakçıoğlu S. , Sökmen A. ve Boylu Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara 'da Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2/1, 3-20.
Tunçer , P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme Ve Motivasyon, Sayıştay Dergisi, Sayı:88/ Ocak - Mart 2013 ,87-108.
Us, A. T. (2007). İşletmelerde Motivasyon. İstanbul: İktisadi Girişim ve İş Ahlâkı Derneği Yayınları.