

ÇİFT S MODELİ BOYUTUYLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MOTİVASYON DÜZEYİNE ETKİSİ, BANKACILIK VE ÖZEL FİNANS KURUMLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

ERSİN KAVI¹

ÖZET

Günümüz işletmeleri rekabet açısından maksimum verimliliğe ulaşmak istemekte ve bunu gerçekleştirmek için de motivasyon düzeyi yüksek işgörenlere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, işletmelerde işgören motivasyonunu belirleyen birçok faktör vardır. Bunlardan biri de örgüt kültürüdür.

İlgili çalışmada bu iki kavram birlikte ele alınmış, örgüt kültürünün motivasyonu belirleme boyutu üzerinde durulmuştur. Bu çerçevede, anket yöntemi kullanılarak özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç farklı kuruluş irdelenmiştir.

Sonuç olarak her üç kurum için de örgüt kültürü tipinin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Ancak, örgüt kültürü ve motivasyon düzeyleri açısından kurumlar arasında belirgin bir farka rastlanılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Motivasyon, Çift S Modeli, Bankacılık Sektörü

¹ Yard.Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

ABSTRACT

In the companies of today, there are lots of factors, which determine the motivation of the employee. One of them is the organizational culture.

In this work, these two concepts are studied together; also the subject of how the organizational culture determines the motivation level is explained. Thus, using the method of questionnaire, a research has been made in three different companies, which are in the special finance and banking sector.

Consequently, it has been understood that the type of the organizational culture is effective on the level of motivation. On the other hand, with respect to organizational culture and the level of motivation we didn't come across to a significant difference between the companies.

Key Words: Organizational Culture, Motivation, The Double- S Model, Banking Sector.

1.GİRİŞ

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı en önemli rekabet unsurlarından birisi de verimlilik. Verimliliğin artırılmasında makine-teçhizat gibi maddi unsurların yanında çalışanların moral değerleri de önemli bir yer tutmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların yaptıkları işlere motive olabilmeleri, onların verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, çalışanların verimliliği açısından motivasyonlarının sürekli yüksek olması örgütlerin istenilen hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.

Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü motivasyon ihtiyaçlarla yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu ihtiyaç, onun toplumsal fonksiyonlarını yerine getirmesinde ve hayatını devam ettirmesinde önemli rol oynar.

Motivasyonu belirleyen fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik birçok faktör bulunmaktadır. Bu çerçevede, motivasyonla ilgili olarak insanları sosyal açıdan ait olma, kabul görme gibi faktörler daha fazla etkilemektedir. İşte bu noktada, kültür kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Çünkü örgüt kültürü, çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarında onlara yardımcı olan ve ortak değer yargılarını düzenleyen bir role sahiptir. Özellikle, dış çevrede güçlü ve olumlu yönde tanınan bir örgütün kültürel yapısının, o örgütte çalışanların işlerine motive olabilmeleri açısından büyük önemi vardır.

Bu doğrultuda, örgüt kültürünün motivasyon ile ilişkisi iki farklı açıdan ele alınabilir. İlki mevcut durumu korumaya yönelik olarak, çalışanların işlerine olan ilgisini devam ettirme boyutudur. Bilindiği üzere, insanlar sosyal özelliklerinin yanında, çevresindeki olaylardan etkilenen psikolojik bir yapıya da sahiptir. Dolayısıyla, stres, iş doyumsuzluğu, çatışma, tatminsizlik, gelecek endişesi, ailesel ve sosyal bazı problemler çalışanların işlerine olan ilgisini azaltacak ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir.

Bu durum, daha çok Herzberg'in motivasyon kuramının hijyen unsurlarıyla açıklanabilir. Bu çerçevede, örgüt kültürünün bu olumsuz faktörleri ortadan kaldıracak ya da en az düzeye indirebilecek bazı fonksiyonlara sahip olması motivasyonu koruma ya da artırma açısından ilişkinin birinci kısmını oluşturmaktadır.

İkinci olarak ise, çalışma verimliliğinin dolayısıyla örgütün karlılığının artırılması açısından çalışanların daha da üretken olabilmesi, motivasyon ile sağlanabilmekte, bu noktada motivasyon yönetimi açısından bazı fonksiyonel unsurlar önem kazanmaktadır. Burada da yine Herzberg'in motivatör unsurları ön plana çıkmaktadır.

Özellikle, örgüt kültürünün şekillendirdiği insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarından bu noktada yararlanmak mümkün olmaktadır. Ücret yönetimi fonksiyonu ile, çalışanları motive edecek düzeyde ücret artırımlarına gidilebilir, kariyer yönetimi ile ise çalışanların ulaşabilecekleri pozisyonlar belirlenerek motive olmaları sağlanabilir. Bununla birlikte, performans kriterleri belirlenerek, performansın artırılması halinde sağlanacak ödüllendirme sistemi ile de motivasyon gerçekleştirilebilir.

Çalışmanın genel amacı da, örgüt kültürünün örgüt içindeki çalışma ilişkilerine yansıyan yönleri itibariyle motivasyon faktörlerine olan etkisini ele almaktır.

Bu doğrultuda, işgörenler açısından örgüt kültürünün motivasyona olan etkisini belirlemek amacıyla, özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç farklı kurum üzerinde bir saha çalışması yapılmıştır.

Bu araştırmada, ilgili kurumlardaki işgörenlerin Çift S modeli çerçevesindeki örgüt kültürü algılamalarını ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi dikkate alınarak motivasyon düzeyleri üzerinde etraflıca durulmuş ve bu iki kavram arasındaki ilişki irdelenmiştir.

II. GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON

A. Örgüt Kültürü ve Çift S Modeli

1. Örgüt Kültürü Tanımı

Örgüt kültürünü, Peters and Waterman, "Paylaşılan değerler bütünü", Moore, "Paylaşılan anlamlar bütünü" olarak tanımlamışlardır. Deal ve Kennedy ise, bu kavramı, "Bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi" olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü değerlerin oluşturduğunu belirtmiştir. (Robbins, 1994,145)

Schneider'a göre örgütsel kültür, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir.(Schneider,1996,7)

Örgüt kültürü ile ilgili diğer bir yaygın tanım ise, örgüt kültürünün bir örgütte, belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu, gerekse iç bütünleşme sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak derecede olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle de yeni üyelere programları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlar olduğudur. Bu bakış açısına göre örgüt kültürü, belirgin liderlik fonksiyonları ile onları izleyenlere öğretilen davranış biçimidir.

Örgütün kültürü, bireyin örgüte girmesinden itibaren oluşan bir sosyalleşme süreci içinde öğrenilir. Örgüt üyelerinin zaman geçtikçe bütünleştiği örgüt kültürü, bir tür mantıksal programlamaya dönüşür. Bu yolla örgüt üyelerinin davranışlarında tek düzelik ve dış çevre ile ilişkilerde etkinlik sağlanır.

2. Çift S Örgüt Kültürü Modeli

Bu model, Goffee ve Jones tarafından geliştirilmiştir. Onlara göre, örgüt kültürü sınıflandırılmasında iki boyut bulunmaktadır. Bunlar, "Sosyalleşme" ve "Dayanışma"dır. Bu doğrultuda, örgütler, sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre, "Topluluksal", "Kar Amacı Güden", "Şebekeleşmiş" ve "Bölümlenmiş" olmak üzere dört kültür tipine ayrılırlar.

Sosyalleşme, Goffee ve Jones' göre, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Çoğu kez doğal olarak ortaya çıkar ve gelişir. Bireyler, birbirleri için bazı jestlerde bulunurlar, çünkü bunu karşılık beklemeksizin ve içten pazarlıklı olmaksızın yapmak isterler. (Goffee ve Jones, 2002,84)

Sosyalleşmenin tam tersine dayanışma, duygulardan çok mantığa dayanır. Dayanışma merkezli ilişkiler, katılımcı, tarafların yararına olan ortak görevlerin ve hedeflerin olduğu yapı içinde gerçekleşir. Bu noktada örgüt üyelerinin birbirlerini sevmeleri ya da sevmemeleri önemli değildir. Örneğin, işçi sendikaları, yüksek derecede dayanışmanın görüldüğü topluluklardır.

Sonuç olarak, sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri dikkate alındığında, Çift S Modeli çerçevesinde Şebekeleşmiş, Bölümlenmiş, Topluluksal ve Kar Amacı Güden örgüt kültürü tiplerinden bahsetmek gerekmektedir.

Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü, Goffee ve Jones, bu kültür tipini yüksek düzeyde sağlıklı sosyalliği ve nispeten düşük dayanışmayı vurgulayan kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre, şebekeleşmiş örgüt kültürü, bir dostluk ve nezaket kültürüdür. Bu türdeki kurumsal kültürün üyeleri yüksek düzeyde duyarlılık örneği sergilerler, birbirlerine güvenirlir. (Goffee ve Jones, 2002,125)

Kar Amacı Güden Örgüt Kültürü ise, Goffee ve Jones bu kültürü, sosyalleşmenin düşük ancak dayanışmanın yüksek olduğu kültür olarak tanımlamaktadır. Bu tür kültürlere sahip kurumlarda hedefler çerçevesinde güçlü, hatta şiddetli bir fikir birliği, işleri hemen halletme isteği, kuvvetli ortak amaç paylaşımı, hedeflere son derece yoğun odaklanma, anlaşmazlıkların üstesinden gelme ve değişim

gereksinimini kabullenme açısından işgörenlerde belirgin bir cesaret ve gözü peklik vardır.(Goffee ve Jones, 2002,135)

Bölümlenmiş Örgüt Kültüründe ise, Bu kültürde hem dayanışma hem de sosyalleşme düşüktür. İşgörenler arkadaş canlısı değildir. Bu kültüre sahip olan kurumlarda işgörenler özgürdür ve çoğunlukla da tek başına çalışmak zorundadır. Bunun hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. İşgören, bir tarafta özgürlük için gereken ortamı bulmakta, diğer tarafta da yalnızlığından kaynaklanan işi ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Yalnızlığın avantajı işgörenin mahremiyet olgusunu koruyabilmesidir.

Son olarak Topluluksal Örgüt Kültürü ise, Sosyalleşmenin ve dayanışmanın yüksekliğini vurgulayan kültür tipidir. Topluluksal yapıdaki kurumsal kültürü oluşturan sosyalleşme ve dayanışma öğeleri, kurumları son derece etkin, çalışanlarını ise oldukça tatminkar kılar. Goffee ve Jones'a göre topluluksal kültür, şebekeleşmiş ve kar amacı güden kuruluşların bir araya gelmiş halidir. Kurularda, öncelikle dostluk ve bağlılık örnekleri, sonrasında ise, performansla yoğunlaşma ve enerji kavramları söz konusu olacaktır. Bu kültürlerde bireylerin her biri, bir bütün olarak algılanır. (Goffee ve Jones, 2002,139)

B. Motivasyon ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1. Motivasyon Tanımı

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerini yönlendiren faktörler, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bunlar, aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Bu bağlamda davranış, bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve de korkularına göre yönetilir. Bu faktörlerin bir noktada birleşmeleri, insanın psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak için organize eder, dinamizm ve devamlılık kazandırır. (Werner, 1993,135)

Böylece, motivasyon dediğimiz kavramın etki alanı anlaşılabilir olur. Çünkü, motivasyon, latince "Movere" kelimesinden türemiştir. Bu kelime, kısaca,"Harekete geçiren" anlamındadır. (Adair, 2003,9) Harekete geçiren güç ise, güdüdür. Ayrıca, motivasyonu, bireylerin bilimli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranması şeklinde tanımlamak da mümkündür.(Steers ve Porter, 1995,5) Dolayısıyla, motivasyon güdü kavramından farklı olarak davranış sürecini de kapsayan daha geniş bir anlam içermektedir.

Taylor'a göre insan, öncelikle paraya önem veren ve paranın gücüyle isteklendirilen bir varlıktır. Bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde Taylor, işin en iyi şekilde ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgörenin özendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunun da, belirli üretim miktarına ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebileceğini savunmaktadır. (Eren, 2003,15)

Daha sonraları ise, Hawthorne deneylerini uygulayan Elton Mayo ve arkadaşları Taylor'un ilkelerini test etmek ve doğruluğunu onaylamak için çıktıkları yolda farklı ve beklenmedik sonuçlarla karşılaştılar. Bu farkına varışı, Roethlisberger, beşeri bir konuyu beşeri olmayan verilerle açıklamaya çalışmak, şeklinde ifade etmektedir.

Sonuç olarak, Hawthorne çalışmaları ve McGregor'un analitik yaklaşımı, önceliği Taylor'un para ile isteklendirilen çalışanlarına değil, kendini gerçekleştirme yolunda çaba sarfeden ve çevresiyle etkileşim halinde olan çalışanlara vermektedir.(Torrington ve Weightman,1985,111)

İnsanı farklı ihtiyaçlar ve motivler çerçevesinde ele alan bu yaklaşımlara, yönetim sürecinde çok önemli bir yer tutan ve insancıl yaklaşımı benimseyen Maslow'un büyük katkıları bulunmaktadır. Maslow, parayı önemli bir faktör olarak kabul etmekle birlikte bunun insanların sosyal bir çevre içerisinde farklılaşan ihtiyaçlarını gidermek için kullandıkları bir araç olduğunu ifade etmektedir.

Nitekim, Maslow ihtiyaçlar sıralamasını yaparken her ne kadar ilk basamağa fizyolojik ihtiyaçları ve basamağın sonuna da kendini gerçekleştirme ihtiyacını koymuşsa da, isteklendirme sürecinde bu son basamağın büyük öneme sahip olduğunu ifade etmektedir.

2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, 1943 yılında Amerika'da yayımlanan "A Theory of Motivation" adlı makalesi ile bu yaklaşımla ilgili fikirlerini ilk defa ortaya koymuş ve dünyada büyük yankı uyandırmıştır. (Erez, 1993,100)

Bu yaklaşımın özünü, insan ihtiyaçlarının beş temel aşamada ele alınması oluşturmaktadır. Öyle ki, bu beş ihtiyaç grubunun dinamik bir ilişkiye ve hiyerarşiye sahip olduğunu ifade etmek gerekir. Bunun

anlamı şudur, İnsanlar, sürekli olarak yeni istekler peşinde koşma alışkanlığına sahiptir. Bu nedenle, bir gereksinim tatmin olur olmaz önemi azalır ve hemen bir başka gereksinim ortaya çıkarak onun yerini alır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir;

- **Fizyolojik İhtiyaçlar**, İnsanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek, uyumak, vb. ihtiyaçlar.

- **Güvenlik İhtiyaçları**, İnsanlar, can ve mal varlıklarının korunmasını isterler. Aynı şekilde insan, doğası gereği özgürlüğü ve mülkiyeti seven bir varlıktır. Bu nedenle, tüm insanlar baskıya ve zorlamaya karşı kendilerini korumak isterler. Bunların dışında yaşlılık, hastalık, işsizlik vb. durumlara karşı da insan, geleceğinin güven içerisinde olmasını arzular.

- **Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı**, Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra insanın sosyal yönü ağırlıklı ihtiyaçları ortaya çıkar. Örneğin, sevmek, sevilme, bir gruba mensup olma, şefkat, yardımseverlik vs. türünden ihtiyaçlar bu gruba örnek olarak gösterilebilir.

- **Saygı İhtiyacı**, İnsanlar, sevmek, sevilme dışında saygı duyulmak da isterler. Tanınma, sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme, saygı görme vb. türden ihtiyaçlara ilgi gösterirler.

- **İdeallerini ve Yeteneklerini Gerçekleştirme İhtiyacı**, Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını ve diğer belirtilen türdeki ihtiyaçlarını karşılamış olan birey son aşamada ideallerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç, vücuda getirme olarak da tanımlanabilir. Burada kişi artık, kendini gerçekleştirme yönünde hareket edecektir. Örneğin, bilimsel buluşlar vb. çalışmalar yaparak kendini ispat edecektir. (Aktan, 1999,25) Bu noktada, Maslow, kendini gerçekleştirme ihtiyacını insanın doyuma ulaşma arzusu olarak tanımlar.

Tabi ki, bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla birlikte bireylerin bunları gidermeye yönelik hareket etmesi ve bazı eylemleri yerine getirme yönünde motive olması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla, her aşamadaki ihtiyaç kendisiyle ilgili bir motivasyon sürecini doğuracaktır.

Ancak, bu teorinin bazı eksik yönleri de mevcuttur. Bir ihtiyacın tatmininden sonra, başka bir ihtiyacın giderilmesi istenmeyebilir. Örneğin, sosyal ihtiyaçların karşılanmasından sonra her birey, itibar ihtiyacının karşılanmasını istemeyebilir.

Maslow'un bu teorisindeki ihtiyaç unsurlarının özellikle iş yaşamında büyük önemi vardır. Öyle ki, yönetici, işgörenlerin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçların tatmin edileceği ortamı oluşturarak, işgörenlerin belirli yönde davranmalarını sağlayabilir. (Batlaş, 2002,172)

III. ÇİFT S ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ ve MOTİVASYON

Örgüt kültürü teorilerinin ifade ettiği kurumsal yapılarla işgörenlerin sahip olduğu olası motivasyon düzeyleri arasında bir ilişki söz konusudur. Örneğin, Handy'nin modelindeki güç kültürünün hakim olduğu işletmelerde, çalışanların katılımının sağlanmaması, işgörenlerin fikirlerinin alınmaması, motivasyon düzeyini olumsuz yönde etkileyebilir. Benzer şekilde rol kültüründe işgörenden iş tanımının dışında ekstra bir performansın beklenmiyor olması da motivasyon düzeyi üzerinde olumsuz etki yapacaktır.

Ancak, iş ya da görev kültürü olarak ifade edilen örgüt kültürü tipinde ise, proje organizasyon ve ekip çalışması söz konusu olduğundan sosyal ihtiyaçların giderilmesi açısından motivasyon düzeyi daha yüksektir.

Deal ve Kennedy Modeli'nde yer alan Çok Çalış-Sert Oyna Kültürü'nde özellikle riskin düşük ve geri dönüşümün hızlı olması işletmelere rekabetçi bir ortamda faaliyet gösterme zorunluluğu sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu tür kurumlarda rakamsal sonuçlara ulaşmak önemli olmakta, bu da işgörenlerin motivasyon düzeylerinin arttırılmasını gerektirmektedir.

Benzer şekilde, Çift S modelindeki sosyalleşme ve dayanışma düzeyleri dikkate alındığında da, örgüt kültürü tipleri ile motivasyon düzeyi arasında belirgin bir ilişkinin olduğu ortadadır. Çünkü sosyalleşme ve dayanışma ilişkilerinin yeterli düzeyde olması işgörenler arasında sosyal ihtiyaçların giderilmesini sağlayacaktır.

Örneğin, dayanışmanın, işgörenlere açıklık ve netlik sunan ortamlar sağlaması, işgörenleri belirsizlikten uzaklaştıracaktır. Belirsizliğin olmadığı ortamlar ise, işgörenlerin stres ve çatışmadan daha uzak olacakları bir ortam oluşturur. Bu durum ise, mevcut motivasyon düzeyinin korunması yada yükseltilmesi açısından önem teşkil etmektedir. (Özkalp ve Arıcı 2002,142)

Bununla birlikte, iş yaşamındaki sosyalleşme, kişisel yaşamdaki sosyalleşmeden pek de farklı değildir. Kişilerin birbirleriyle dostça, özenli bir biçimde iletişim kurması sosyalleşmenin bir göstergesidir. Örneğin, bir çalışanın doğum günü varsa kutlanır, hastaneye yatmış bir çalışan varsa ziyaretine gidilir. Bu gibi durumlar, ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sevgi ve saygı ihtiyaçlarının giderildiği ortamlar sağlamaktadır.

Örneğin, şebekeleşmiş kültürün olduğu işyerlerinde, ofis kapıları açık durur ve kilitlenmez. Çalışanlar serbestçe birbirlerinin odalarına girip çıkarlar. Çalışanlar aralarında bol bol konuşurlar. Resmi hiyerarşiler ve süreçler olmasına karşın konuşmalar, yüzyüze iletişim sırasında, telefonda veya toplantı öncesinde ayak üstü yapılan görüşmelerde gerçekleşir.

Kar amacı güden kültürlerde sosyalleşme, her şeyden önce bir araç olarak kullanılır. İşgörenler arası ilişkiler, bireylere bilgi, tavsiye, haber vb. unsurları kazandırır. Ama bunlar kesinlikle dostluk kurmak için gerçekleştirilmez. Bu kültürde, önemli olan vakit kaybetmeksizin işin bitirilmesidir. Ayrıca, ortak ilgi alanları söz konusudur. Bu nedenle, her çalışanın aynı amacı gütmesi, kazanmayı arzulama durumuna bağlı olarak yüksek düzeyli dayanışma zihniyeti doğurmaktadır.

Topluluksal kültüre sahip kuruluşlarda çalışanlar, hem ortak bir amacın hem de diğer çalışanların amaçlarını gerçekleştirilmesi açısından bir duyarlılığa sahiptir. Bu tür işletmelerde, yüksek düzeydeki sosyalleşme, kar amacı güden kültürü engellemektedir. Dayanışma olgusunun yüksek olması da çalışanların sonuçlara odaklı olmasını sağlar.

Topluluksal kültür tipine sahip olan kuruluşlarda işgörenler, iş hayatıyla özdeşleşmiştir. İş yaşantısıyla özel yaşantıları birbirinin içine geçmiştir. Yakın iş ilişkileri o kurumun çalışanları arasında arkadaş

grubu, evlilik vb. şekillerde kendini gösterir. İş bir yaşam biçimi olmuştur.

Sonuç olarak, örgüt kültürü biçimi ne olursa olsun, örgüt kültürü motivasyonu belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Öyle ki, bir kurumdaki hakim kültüre sahip işgörenlerin motivasyonları, diğerlerine göre yüksek olacaktır.

IV. BANKACILIK VE ÖZEL FİNANS SEKTÖRÜNDE YAPILAN KARŞILAŞTIRMALI ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Genel Çerçevesi

1. Araştırmanın Konusu

Özel finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren, müşteri kitlesi ve ortaklık yapısı farklı olan üç işletmenin örgüt kültürlerinin ve işgören motivasyon düzeylerinin incelenmesi ve arasındaki ilişkinin karşılaştırılması, araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmada öncelikle şu sorulara cevap aranmıştır,

1-Genel olarak örgüt kültürü işgörenler tarafından nasıl algılanmaktadır?

2-Araştırmaya katılan işgörenlerin motivasyon düzeyleri nedir?

3-Belirlenen örgüt kültürü tipleri ile motivasyon düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Grubu

Araştırmanın evrenini 2005 yılında, Türkiye'deki özel finans kurumlarında ve özel bankalarda çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini 2005 yılında İstanbul ilinde özel finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden rassal olarak seçilen X İşletmesi, Y İşletmesi ve Z İşletmesi işgörenlerinden ankete cevap veren 190 kişi oluşturmaktadır. İlgili kurumlar gizlilik prensibi nedeniyle araştırmada isimlerinin yer almamasını istediklerinden kurumlara X, Y ve Z işletmeleri denilmiştir. Bu çalışmada, X İşletmesi

Türk sermayeli, Y İşletmesi yabancı sermayeli özel finans kuruluşlarına örnek iken Z işletmesi ise Türk sermayeli bankaya örnektir.

3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, özel finans ve özel bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin örgüt kültürlerinin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Anketin ilk 23 soruluk kısımda işgörenlerin çalıştıkları kurumun kültürünü tanımlamalarına yönelik Goffee ve Jones tarafından geliştirilen Çift S Modeli testi kullanılmıştır. Bu test, Goffee ve Jones'un "Kurum Kültürü" adlı kitabından aynen alınmıştır. Bunun nedeni söz konusu anketin yapılan çalışmalarda güvenilirliğinin ve geçerliliğinin önemli bulunmasıdır.

Bu testte örgütsel kültürün içeriğine yönelik iki farklı boyut bulunmaktadır. Bunlardan biri "Sosyalleşme", diğeri ise "Dayanışma" boyutudur. Sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre örgütler "Topluluksal", "Kar Amacı Güden", "Şebekeleşmiş" ve "Bölümlenmiş" olmak üzere 4 kültür tipine göre incelenmiştir.

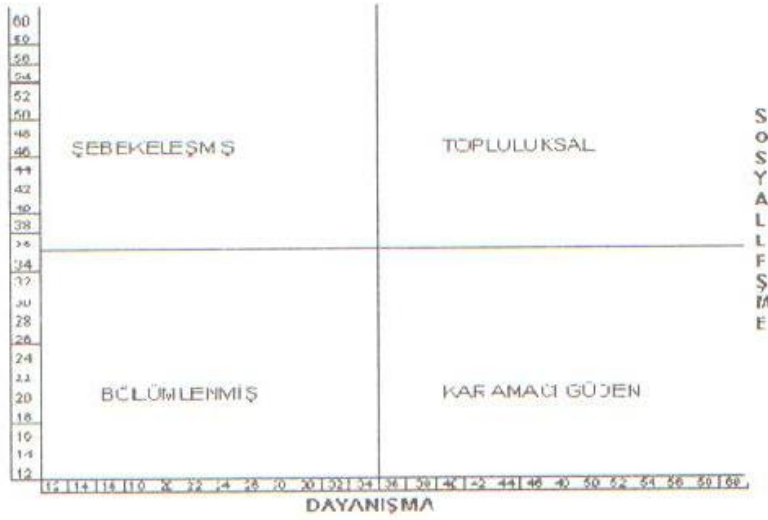
Anket, Likert ölçeği tekniğine uygun olarak, 1-5 puan aralığında düzenlenmiştir. Örgüt kültürünün tespitine yönelik bölümün puanlaması şu şekildedir:

İlgili bölümle ilgili madde sayısı 23, seçenek sayısı 5'tir. Sosyalleşme ve dayanışma boyutu için 12'şer soru bulunmaktadır. 23. soru her iki boyut için de ortak soru özelliği taşımaktadır. Her bir boyut için en yüksek puan 60, en düşük puan ise, 12'dir. Puan genişliği 48'dir. Sosyalleşme ile ilgili sorularda puanların düşmesi, sosyalleşme düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise sosyalleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde dayanışma ile ilgili sorularda ise, puanların düşmesi, dayanışma düzeyinin zayıf olduğunu, yükselmesi ise, dayanışma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu modelde, örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik oluşturulan anket sorularının puanlaması "Sosyalleşme" ve "Dayanışma" boyutları dikkate alınarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla, sosyalleşme boyutuna yönelik puanların toplamı ile dayanışma boyutuna yönelik puanların

toplamının kesiştiği nokta, koordinat düzleminde kurumdaki örgüt kültürü tipini ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 1: Çift S Modeline Göre Örgüt Kültürü Tipleri



Kaynak : Rob Goffee, Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çev.Kıvanç Kutmandu, Ankara, Mediat Yay., 2002.

Bununla birlikte, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi doğrultusunda ihtiyaçlar sıralanarak, bu ihtiyaçlara karşılık gelen kriterler belirlenmiştir. Sonrasında ise, bu ihtiyaç kriterlerinin içeriğini oluşturan faktörlere yer verilerek bu faktörlerin içeriğine uygun sorular hazırlanmıştır.

Tablo 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Anket Soruları

	Maslow Hiyerarşisi	Kriterler	Faktörler
1	Fizyolojik İhtiyaçlar	Fiziksel Koşullar Ücret	Aydınlatma, ısı, gürültü, çalışma saatleri Ücretin diğer firmalarla karşılaştırılması. Ücretin çalışan beklentisini karşılaması.
2	Güvenlik İhtiyaçlar	Güvenlik	İş güvencesi Hayat ve sağlık sigortası Kurum içi doktor-revir imkanı.
3	Sosyal İhtiyaçlar	Takım Çalışması	Bölümlerarası yardımlaşma Bölümlerarası iletişim Ast-üst ilişkilerinde uyum.
4	Saygı İhtiyacı	Performans Değerlendirme Yönetim Tarzı	Takdir edilme, Terfi olanağı, Perf.değ. Kararlara katılım, yetki ve sorumluluk verme, eşit fırsatlar.
5	Kendini Gerçekleştirme	Kendini Geliştirme	Öğrenme/gelişme. Fikirlerini serbestçe ifade edebilme. Yeteneklerini geliştirme.

Ankette hem örgüt kültürünü hem de motivasyon düzeyini tespit etmeye yönelik sorular, 5'li Likert ölçeğine göre puanlandırılmıştır,

5. Araştırmanın Hipotezleri

Finans ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve özellikleri bakımından birbirinden farklı olan üç işletmenin örgüt kültürü ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik araştırmanın ana hipotezi, "Özel finans ve bankacılık sektöründe örgüt kültürü, işgören motivasyonu üzerinde etkilidir."

B. Araştırmanın Bulguları

1. Örgüt Kültürüne Yönelik Sonuçlar

Kurumlar arasında örgüt kültürü açısından anlamlı bir farkın olduğu düşünülebilir. Çünkü;

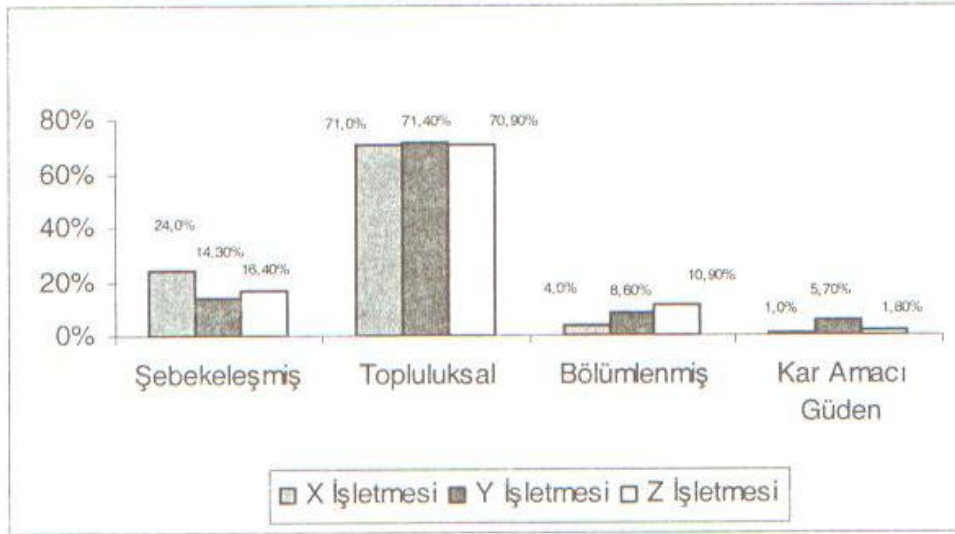
1- Özel finans kurumları ile özel bankaların hitap ettikleri müşteri kitlelerinin farklı olması ve dolayısıyla bu doğrultuda bir yapılanmaya gitmiş olmaları.

2- Özel finans kurumlarında yapısal anlamda bazı değerlerin ön plana çıkması.

3- Özel finans kurumlarında bankalara nazaran, işgören seçiminde daha özenli davranılması.

4- Yabancı sermayeli özel finans kurumunun, ortaklık açısından bağlı olduğu toplumun kültürünü yansıtmaya eğilimine sahip olması.

Grafik 1: Kurumlara Göre Örgüt Kültürü Dağılımı



Ancak, yapılan analizler sonucunda, kurumlar arasında örgüt kültürü açısından anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır. Çünkü araştırmaya konu olan her üç işletmenin de çoğunlukla "Topluluksal Örgüt Kültürü" ne sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, oransal anlamda bu kültürün kurumlar kıyaslandığında çok yakın değerlere sahip olması, araştırmada elde edilen en dikkat çekici sonuçtur.

Ayrıca, Anova analizleri sonucunda, işletmelerdeki örgüt kültürü tipleri kıyaslanmış, fakat aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öyle ki, X ile Y işletmeleri arasında anlamlılık düzeyi 0,38 çıkmıştır. Dolayısıyla, değer 0,05'ten büyük olması, iki kurumun örgüt kültürü türleri arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, bu iki işletmenin örgüt kültürü değerlerinin çok yakın olması, bu iki kuruluşun kültürel anlamda benzeştikleri sonucunu doğurmuştur. Bunun nedeni de her ikisinin de özel finans kuruluşu olmasıdır.

Her üç işletmenin de aynı örgüt kültürüne sahip olması aslında hiç şaşırtıcı değildir. Çünkü her üç kurum da İstanbul'da bankacılık ve finans sektörü içinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, varsayılan

farklılıklar söz konusu olsa bile, aynı çalışma anlayışı ve tekniğine sahip olmaları aralarında belirgin bir farkın ortaya çıkmasını engellemiştir.

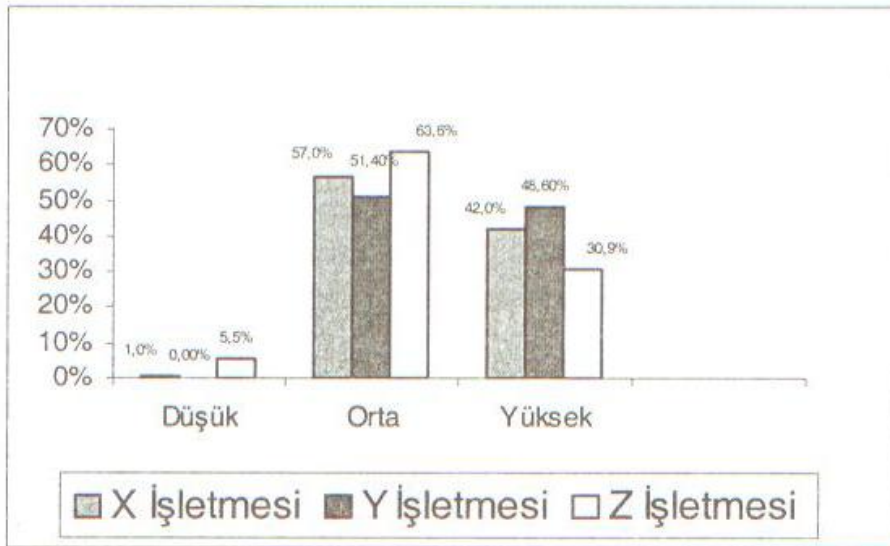
Yabancı sermayeli özel finans kurumunda ise, çalışanlarının Türk olduğu düşünülürse, sermaye yapısının kültürel yapıyı fazla etkileyemeyeceği düşünülebilir.

Ayrıca, işletme kültürleri, buldukları dış çevrenin, toplumun kültüründen çok büyük oranda etkilenir. Türk kültürünün bütün özelliklerinin bu üç işletme kültürü içerisinde yer aldığı görülmektedir.

2. Motivasyon Düzeyine Yönelik Sonuçlar

Motivasyon düzeyi açısından kurumlar değerlendirildiğinde, genel olarak motivasyon düzeyinin en yüksek olduğu kurum Y İşletmesi'dir. Bu sonuçta, bu kurumda hiç düşük motivasyona sahip işgörenin olmaması etkilidir. Z İşletmesi ise, en düşük olduğu kurumdur. Düşük motivasyon düzeyi bu kurumda %5,5 ile en yüksek değere sahiptir.

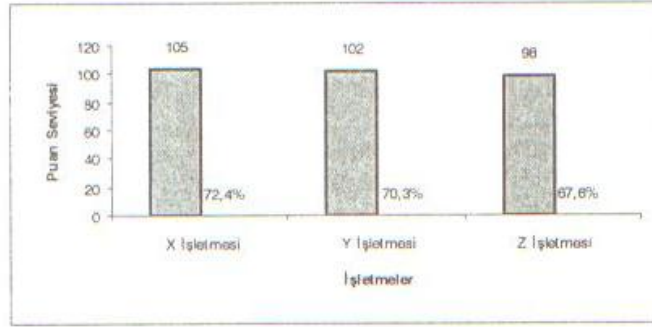
Grafik 2 : İşletmelere Göre Motivasyon Düzeyi Dağılımı



Sonuç olarak, özel finans kurumlarında motivasyon düzeyi daha yüksektir. Ayrıca, tüm işgörenler dikkate alındığında, yüksek motivasyona sahip olanların oranı %40'dır. Düşük motivasyona sahip işgörenler ise, %2,1 oranındadır. Ayrıca, her üç kurumda da düşük motivasyona sahip işgören yok denecek kadar azdır. Sonuç olarak, özel finans ve bankacılık sektöründe düşük motivasyonu sağlayıcı koşullar bulunmamaktadır.

Ancak, motivasyon düzeyini tam anlamıyla analiz edebilmek için motivasyon puan değer ortalamalarının da dikkate alınması gerekmektedir.

Grafik 3: İşletmelere Göre Motivasyon Puan Ortalamaları



Maksimum motivasyon puan değeri olan 145 üzerinden yapılan analize göre, X İşletmesi, en yüksek, Z işletmesi de en düşük motivasyon düzeyine sahip kurum olmaktadır. Ancak, yüksek motivasyonun alt puan değerinin 106 olması, hem X işletmesinde hem de Y işletmesinde yüksek motivasyon düzeyine yakın orta motivasyon düzeyinin olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, özel finans kurumlarında motivasyon düzeyi yüksek iken özel bankada ise, motivasyon düzeyi orta düzeydedir.

Örgüt kültüründe olduğu gibi, motivasyon düzeyi bakımından da işletmeler arasında bir farklılığın olduğu varsayımıyla hareket edilmiştir. Çünkü, her üç işletme de yapısal özellikleri ve işgörenlere sağladığı çalışma olanakları açısından farklı olarak kabul edilmiştir. Bu farklılığın motivasyon düzeyini etkileyebileceği düşünülmelidir.

Ancak, bu doğrultuda yapılan Anova analizi sonucunda, her üç kurumda da motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Bu çerçevede, X ve Y işletmeleri arasındaki anlamlılık düzeyi 0,649 bulunmuş ve bu değer 0,05'ten büyük olduğundan kurumlar arasında motivasyon düzeyi açısından bir farka rastlanmamıştır.

3. Örgüt Kültürü - Motivasyon Düzeyi İlişisine Yönelik Sonuçlar

İşletmelerdeki örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi arasındaki ilişkiye baktığımızda, sonuçları itibariyle, örgüt kültürü ve motivasyon analizleri ile benzer sonuçlara sahiptir.

Her üç kurumda, örgüt kültürü ile motivasyon düzeyi ilişkisine yönelik çapraz tablo analizinden şu sonuçlar elde edilmiştir,

Tablo 2: İşletmelerin Örgüt Kültürü ve Motivasyon Düzeyi İlişkileri

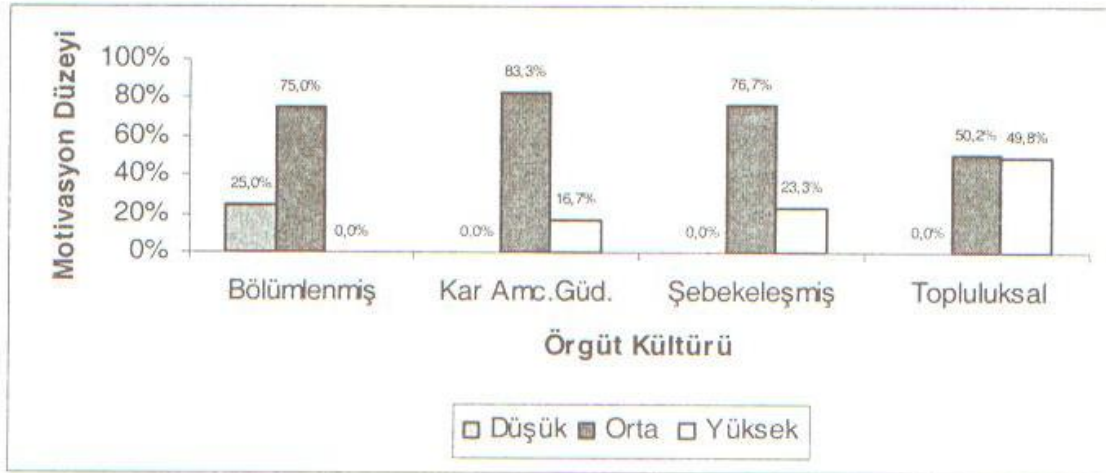
KÜLTÜR	MOTİVASYON DÜZEYİ								
	Düşük			Orta			Yüksek		
	X	Y	Z	X	Y	Z	X	Y	Z
Bölümlenmiş	25%	0%	50%	75%	100%	50%	0%	0%	0%
Kar Amacı Güden	0%	0%	0%	100%	50%	100%	0%	50%	0%
Şebekeleşmiş	0%	0%	0%	83%	80%	67%	17%	20%	33%
Topluluksal	0%	0%	0%	47%	40%	64%	53%	60%	36%

1- Topluluksal Örgüt Kültürü'nde, yüksek motivasyon düzeyi hakimdir. Ancak, Z İşletmesi'nde orta düzeydedir.

2- Şebekeleşmiş Örgüt Kültürü'nde, orta motivasyon düzeyi görülmektedir.

3- Yüksek ve orta motivasyon düzeyindeki işgörenler aynı zamanda Topluluksal Kültür içindedirler.

Grafik 3: Örgüt Kültürüne Göre Ortalama Motivasyon Düzeyleri



Bu sonuçlar doğrultusunda, Bölümlenmiş Örgüt Kültürü'nden Topluluksal Örgüt Kültürü'ne kadar ki süreçte, sosyalleşme ve

dayanışma düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak oluşan kültürel yapının, aynı oranda motivasyonu etkilemesi beklenir. Dolayısıyla, aynı süreçte motivasyon düzeyi de düşükten yükseğe doğru değişmelidir.

Öyle ki, ilgili grafikten de bu sonuç rahatlıkla görülmektedir. Yüksek motivasyon düzeyi, Bölümlenmiş kültür tipinden Topluluksal kültür tipine doğru gittikçe, artan oranlara sahip olmaktadır.

Ancak, bu sonuç her zaman belirgin olmayabilir. Çünkü yüksek sosyalleşmenin her zaman olumlu sonuçlar vermesi beklenemez. Öyle ki, sosyalleşmenin neden olduğu gruplaşma ve hizipçilik grup dışında kalan işgörenleri olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, aşırı sosyalleşmenin örgüt içindeki adalet olgusunu da sarsabilen yönü bulunmaktadır. Bu nedenlerden ötürü sosyalleşmenin yüksek olduğu örgütlerde motivasyonun da mutlak yüksek olması beklenemez.

Bu doğrultuda, araştırmamızda, sosyalleşme düzeyinin yüksek olduğu Şebekeleşmiş ve Topluluksal Örgüt Kültürü tiplerinde motivasyon düzeyinin de orta seviyede olması normal bir sonuçtur. Çünkü, aşırı sosyalleşmenin doğurduğu sonuçlardan olumsuz yönde etkilenen işgörenlerin motivasyon düzeylerinin daha az olması mümkündür.

SONUÇ

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini, örgüte bağlılıklarının artmasını ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. İşgörenin iş tatminini arttırıcı bir etki yapan örgüt kültürü sonucunda ortaya çıkan ortak değer, norm ve davranışları benimseyen birey, bu yönüyle bir grubun üyesi olur. Üyesi olduğu bu grup da, işgörenin davranış biçimi üzerinde etkili olmaktadır.

Bununla birlikte, örgüt içinde yer alan işgörenin ne şekilde motive edileceği konusunda farklı yaklaşımlar söz konusudur. Ancak, motivasyon teorileri genel olarak ele alındığında, örgüt kültürü ile sağlanacağı düşünülen sosyal tatminin tüm teoriler tarafından ele alındığı bilinmektedir. Bu bakımdan örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranış aracılığı ile sosyal tatmin oluşturduğu ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı bilinmektedir.

İlgili araştırmamızda, öncelikle örgüt kültürü ve motivasyon kavramları açıklanmış ve aralarındaki ilişki verilen örneklerle desteklenmiştir. Daha sonra gerçekleştirilen alan araştırması ile de örgüt kültürünün motivasyonu belirleyen bir değişken olduğu üzerinde durulmuştur.

Sonuç olarak, her üç işletmeye de “Topluluksal Örgüt Kültürü”nün hakim olduğu görülmektedir. Topluluksal örgüt kültürünün en önemli özelliği, örgütsel bağlılık oluşturmasıdır. Öyle ki, bağımlılığın şiddeti örgüt kültürü gücünün göstergesidir.

Her üç kurumda da aynı kültür tipinin çok yakın değerlerle hakim kültür olması, kurumların farklı yapılarda da olsa aynı sektörde ve aynı üst kültür düzeyinde faaliyet göstermelerinin bir sonucudur.

Bununla birlikte, şebekeleşmiş kültür tipinin de ikinci kültür tipi olarak algılanması, sosyalleşme düzeyini ön plana çıkartmaktadır. Dolayısıyla, her üç kurumda da dayanışma boyutundan çok sosyalleşme boyutuna önem verilmektedir ve bu sonucun ortaya çıkmasında Türk kültürü etkilidir.

İşletmelerdeki motivasyon düzeyleri dikkate alındığında ise, her üç kurumda da çoğunlukla işgörenler orta motivasyon düzeyindedir. Ancak, yüksek motivasyon düzeyinde olanlar da azımsanmayacak miktardadır. Dolayısıyla, düşük motivasyona sahip işgörenler yok denecek kadar azdır.

KAYNAKLAR

Adair John, *Etkili Motivasyon*, Çev. Salih Uyan, İstanbul, Babiali Kültür Yay., 2003.

Aktan Can , *İnsan Mühendisliği*, İstanbul,Tugiad Yay., 1999.

Batlaş Acar , *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002.

Eren Erol , *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul ,Beta Yay,2003.

Erez Miriam , *Work Motivation*, Oxford, Oxford University Press, 1993.

Goffee Rob, Gareth Jones , *Kurum Kültürü*, Çev.Kıvanç Kutmandu, Ankara, Mediat Yay.,2002.

Robbins Stephen , *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, İstanbul,Etam Yay.,1994

Schneider Benjamin, "Creating A Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", *Organizational Dynamics*, 24,4, 1996.

Torrington Derek, Jane Weightman , *The Business of Management*, London, Prentice Hall Pub.,1985.

Özkalp Enver, Hüsnü Arıcı , *Davranış Bilimlerine Giriş*, Eskişehir, A.Ö.F. Yay,2002.

Werner Isabel , *Liderlik ve Yönetim*, Çev.Vedat Üner, İstanbul, Reproses Yay., 1993.