

## İş Tercihi Envanteri: Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Unsurları

Figen Öçal<sup>1</sup>

Buket Akdöl<sup>2</sup>

Fatma Şebnem Arikboğa<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışma ile Türk Bankacılık sektörü çalışanlarının işlerinde motive oldukları temel unsurlar ve bu unsurların çeşitli demografik ve yapısal faktörlere göre gösterdiği farklılıkların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Motivasyon unsurlarının belirlenmesinde “İş tercihi envanteri” (Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe 1994) ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmada, iş tercihi envanteri Türkçe’ye uyarlanarak, Türkiye’deki mevduat bankaları çalışanlarından toplanan veri ile güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda Türkiye’de bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon unsurlarının orijinal ölçektekinden farklı olarak beş boyutlu bir yapı sergilediği tespit edilmiştir. Sektör çalışanlarının motivasyonları üzerinde en yüksek etkiyi yapan unsur, “İşin Anlamlılığı ve Özyeterlilik”dir; daha sonra sırasıyla “Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak”, “Yapılandırılmamış Görev Arzusu” ve “Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme” gelmektedir. “Yapılandırılmamış Görevde Başarı” boyutu ise ortalamada motivasyon sağlayan unsur olarak görülmemiştir. Çalışmada, Bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyonlarının, deneyimleri, çalıştıkları bölümler, çalıştıkları pozisyonlar, cinsiyetleri, yaşları ve eğitim düzeylerine göre nasıl farklılık gösterdiği de test edilmiştir. Fark analizleri sonucunda sayılan unsurlardan çalışan pozisyon ve cinsiyet dışında her birinin motivasyon unsurları arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen, çalışan pozisyon ve cinsiyetleri açısından motivasyon unsurları arasında bir farklılık olmadığı görülmüştür.

### Anahtar Kelimeler

İş tercihi envanteri, Motivasyon, İçsel ve dışsal motivasyon, Bankacılık sektörü

### The Work Preference Inventory: Motivation Factors of Banking Sector Employees

#### Abstract

The purpose of this study is to determine the main elements which motivate the employees of the Turkish banking sector and the differences between these motivations in terms of demographic and structural factors of the sector. The measurement tool of motivational factors we used is a four-dimensional scale called the “Work Preference Inventory” (Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994) which has been cited 2146 times since 1994. As there is not a Turkish version of the Work Preference Inventory, the purpose of this study is also to translate the scale in Turkish and execute reliability and validity analysis. Analysis showed that the motivation of banking sector employees in Turkey has a five-dimensional structure. These dimensions are ‘Meaningful job and self-efficacy’, ‘Desire for unstructured works’, ‘Success at structured works’, ‘Awareness of success target’, ‘The search for specificity and consideration of others’ opinion’. ‘Meaningful job and self-efficacy’ is identified as the factor which most affects the motivation of banking sector employees. ‘Awareness of success target’, ‘Desire for unstructured works’ and ‘The search for specificity and consideration of others’ opinion’ are evaluated as additional motivating factors consecutively. ‘Success at structured works’ is determined as the least motivating factor. The differences in employee motivation, in terms of experience, department, gender, age, education level and position are also examined. According to the analysis, there are significant differences across the motivational dimensions in terms of age and business demepartments, positions, education level. However, there are no differences across motivational dimensions in terms of the positions and genders of banking employees.

#### Keywords

Work preference inventory, Motivation, Intrinsic motivation, Extrinsic motivation, Banking sector

1 Sorumlu Yazar: Figen Öçal İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: ocalfigen@gmail.com ORCID: 0000-0002-8695-0853

2 Buket Akdöl (Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: buketakdol@gmail.com ORCID: 0000-0002-7613-9856

3 Fatma Şebnem Arikboğa (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

E-posta: sebnema@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0002-2923-2994

**Atf:** Ocal, F., Akdöl, B. ve Arikboğa, F. S. (2019). İş tercihi envanteri: Bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon unsurları. *SİYASAL: Journal of Political Sciences*, 28(2), 257–280. <http://doi.org/10.26650/siyasal.2019.28.2.0054>

## Extended Summary

In the modern business world, enterprises realize the importance of human resources-oriented activities and act with the awareness that employee job satisfaction must first be ensured for customer satisfaction. Evaluating which factors can be effective on the variables such as employee satisfaction and job performances and developing policies in this direction is possible by identifying employees' motivation factors. For this reason, today, organizations take into account the motivation factors that enable employees high performance.

Motivation is a psychological process that can be expressed as a voluntary action to achieve a goal. The "Work Preference Inventory" (Amabile, Hill, Hennessey and Tighe 1994) is a four-dimensional measurement tool of motivational factors. It has been cited 2146 times until today. As there is not a Turkish version of the Work Preference Inventory, the purpose of this study is to translate the scale in Turkish and execute reliability and validity analysis. In Amabile Hill, Hennessey and Tighe's work, the factors of intrinsic motivation were divided into two sub-dimensions: 'challenge' and 'enjoyment'. esinde in the behavioral struggle. Challenge is the tendency to reward yourself by overcoming difficult tasks. Enjoyment is when the activities are interesting and satisfying. Extrinsic motivation factors are considered in two sub-dimensions - 'compensation' and 'outward. Compensation is a reward or income that is commensurate with the effort of the person. Outward is based on recognition and acceptance by others.

Banking is an area in the services sector where product diversity is difficult to create. The main factor that will create a competitive advantage in the banking sector is human resources. Therefore we determined the population of this study as the employees of the Turkish Banking Sector. The four-dimensional motivation assessment tool the 'Work Preference Inventory' developed by Amabile et. al. , detailed above, was used to identify the motivation elements of the banking sector employees.

The questionnaire, which was prepared to collect data from banking sector employees, was distributed to the banking sector employees via social media by the random sampling method. While 405 questionnaire forms were returned, the analysis was performed on 338 observations after clearing missing data forms and outliers.

Analysis showed that motivation of banking sector employees in Turkey has a five-dimensional structure. These dimensions are 'Meaningful job and self-efficacy', 'Desire for unstructured works', 'Success at structured works', 'Awareness of success target', 'The search for specificity and consideration of others' opinion'. 'Meaningful job and self-efficacy' means that the employee feels that she is doing something meaningful and valuable for herself and others and that she is competent in it. 'Desire for unstructured works' means the employee's willingness to undertake new, compelling, complex tasks and responsibilities. 'Success at structured works' is the high performance of the employee, compared to others, in the tasks in which the requirements, characteristics, and manner of work are determined. 'Awareness of success target' means employee awareness of his career goals and curiosity to achieve them. 'The search for specificity and consideration of others' opinion' means an employee's willingness to work in jobs where what is to be done is stated clearly, and a tendency to consider others' thoughts.

The other purposes of this study are to determine the main elements that motivate the employees of the Turkish banking sector and to test the differences of these motivations in terms of demographic and structural factors of the sector. ‘Meaningful job and self-efficacy’ is identified as the most affecting factor on the motivation of the banking sector employees. ‘Awareness of success target’, ‘Desire for unstructured works’ and ‘The search for specificity and consideration of others’ opinion’ are evaluated as additional motivating factors consecutively. In comparison, ‘Success at structured works’ is determined as the least motivating factor. The differences in the motivation of the employees, in terms of experience, department, gender, age, education level and position are also examined. According to the analysis, banking employees with less than 3 years of experience or under 29 years of age have a higher motivation level for the ‘Meaningful job and self-efficacy’ factor; but the motivation of ‘The search for specificity and consideration of others’ opinion’ of those under 29 years of age is lower; employees who don’t have a university degree have a high motivation in ‘Success at structured works’. According to the business departments in the study, the operation group employees’ motivation is lower than the employees of the support group; but the operation group employees have a higher motivation in ‘Success at structured works’ than the other groups; and the support group employees have high motivation to ‘The search for specificity and consideration of others’ opinion’. There is no difference between motivational dimensions in terms of the positions and genders of banking employees.

## İş Tercihi Envanteri: Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Unsurları

Çağımızda işletmeler insan kaynakları odaklı çalışmalar yapmanın önemini kavramakta ve müşteri memnuniyeti için önce çalışanların iş memnuniyetlerinin sağlanması gerektiği bilinci ile hareket ederek bu yönde adımlar atmaktadırlar. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren, doğrudan müşteriler ile çalışan sektörlerde çalışanların memnuniyeti (Ölçer, 2005) performansla doğrudan etki etmektedir. Çalışanların memnuniyeti, iş performanslarının hangi unsurlardan etkilenerek artıp azaldığının araştırılması ve bu yönde örgüt politikalarının geliştirilmesi ise çalışanların motivasyon unsurlarının tespiti ile mümkün görünmektedir.

Motivasyon aslında sadece iş hayatında değil tüm hayatımızda bizi etkilemektedir. Bireylerin özel hayatlarındaki gelişime ve değişime baktığımızda motivasyon, bebeklikten itibaren tüm eğitim hayatları, kariyerleri, eş seçimleri, ikamet ettiği yer seçimleri, hobileri gibi her konuda etkisini göstermektedir. Bir kişinin seçim yaptığı herhangi bir konuda motivasyonu yüksek olurken başka bir kişi için aynı konu düşük motivasyon unsuru da olabilmektedir. Düşük motivasyon gösteren kişilerin o konuda üşengeç, ağırdan alma veya hiç ilgilenmeme ve sonuç olarak başarısız olma gibi durumlarla karşılaştığı görülmektedir (Damavand, 2012). Motivasyonu yüksek olan kişiler ise, kendi sınırlarında en yüksek çabayı göstererek en iyi performansı sergilemektedir. Bu nedenle, günümüzde örgütler, çalışanların gerek tek başına gerek diğer çalışanlarla birlikte yüksek performans göstermeleri için motivasyonu etkileyen unsurları göz önüne almaktadırlar.

Bankacılık sektöründe sıkı yasal düzenlemelerle belirlenen ürün fiyat ve uygulamaları sektördeki bankaların bu konularda farklılaştırma yapmalarına olanak tanımamaktadır. Bu yapı içerisinde Bankacılık sektöründe rekabet avantajı sağlamanın yegâne unsurlarından biri hizmet kalitesini artırmaktır (Ustasüleyman, 2009). Hizmet kalitesi, süreç, teknoloji ve ürün kalitesi kadar; müşterilerle yüz yüze süreçlerde; güler yüzlü, sorun çözen ve müşteri odaklı bir tavır içindeki çalışanın varlığıyla da yükselebilir. Bankacılık mesleği, özünde sıkı yapısal düzenleme ve süreçlerin olduğu, aynı zamanda insanlarla da yüz yüze çalışılan stresli bir meslektir. Çalışanlar her alanda kendini hissettiren sıkıntılar, problemler ve zorluklarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Meslek, mali riskler taşıması sebebiyle çalışanların tükenmişlik yaşadığı, iş ve özel hayatlarının olumsuz etkilendiği bir iş dalıdır (Gürbüz & Karapınar, 2014). Bütün bu zorluklara rağmen bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyonunu artırmak üzere olumlu adımlar atılması halinde, bankanın verimliliği ve karlılığı olumlu etkilenebilecektir. Bu nedenle, çalışanların motivasyon unsurlarını belirlemek önem taşımaktadır.

Bankacılık sektörü çalışanları için motivasyon unsurları araştırılırken Amabile ve diğerlerinin (1994) "İş Tercihi Envanteri" dikkate alınmıştır. İş Tercihi Envanteri, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını dikkate alan önemli bir ölçme aracıdır. Makale (Amabile et al., 1994), yayınlandığı yıldan günümüze kadar 2.146 kez atıflanmıştır. Bu çalışmada iş tercihi envanteri kullanılarak, içsel ve dışsal motivasyon unsurları belirlenirken, çalışanların deneyimleri, çalıştıkları departmanlar, çalıştıkları pozisyonlar, cinsiyetleri, yaşları ve eğitim düzeylerine göre motivasyon unsurlarının hangilerinin hassas öneme sahip olduğunun bankacılık sektörü için tespiti amaçlanmıştır. Böylece, bankacılık sektöründeki işletmelerin çalışanlarını en iyi

şekilde motive edebilmeleri, hizmet kalitesini rekabet koşullarında iyileştirebilmeleri ve örgüt politikasına uygun hedeflerini gerçekleştirerek sektörde devamlılıklarını sağlayabilmeleri mümkün olmaktadır.

### **Motivasyon ve İş Tercihi Envanteri**

Günümüzde, insan kaynağının sermaye olarak görüldüğü düşünülürse bu sermayenin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasında motivasyon son derece önemlidir. Motivasyon, bir amaca ulaşmak için gönüllü olarak hareket etmeyi ifade eden psikolojik bir süreçtir. Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan teoriler, kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki ana grupta toplanmıştır. Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışlar göstermeye yönelten faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun temelinde, yöneticilerin çalışanları belirli davranışlar göstermeye zorlayan faktörleri anlayabilmeleri durumunda, bu faktörleri kontrol ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilecekleri düşüncesi bulunmaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen “Çift Faktör Kuramı” (Hijyen–Motivasyon Kuramı), David McClelland tarafından geliştirilen “Başarma İhtiyacı Kuramı” ve Clayton Alderfer’in “Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyaçları Kuramı” kapsam teorileri içerisinde en çok bilinenlerdir. Süreç teorileri ise, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Bu teorilerde ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece biri olarak kabul edilir. Davranış şartlandırma yaklaşımı, bekleme teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi ve atıf teorisi süreç teorileri arasında yer almaktadır.

1970’lerin başlarında motivasyon yaratan unsurlar, içsel ve dışsal motivasyon unsurları olarak iki grupta ele alınmaya başlanmıştır (Deci, 1971). Dışsal motivasyon unsurları: maaş, teşvik ve tanıtım olarak maddi faktörleri içerir. İçsel Motivasyon unsurları ise, başarı ve sorumluluk odaklı davranış ve sevinç ve içsel tatmin duygusu olarak ortaya çıkar ve içsel olarak üretilir (Deci, Koestner & Ryan, 1999).

İhtiyaçları temel alan çalışmalar kapsam teorileri olarak adlandırılmakta; süreç teorileri ise, çevresel unsurlara ve beklentilere odaklanan motivasyon teorileridir. Bu nedenle, kapsam teorilerini iç motivasyon unsurlarına, süreç teorilerinin ise dış motivasyon unsurlarına odaklandığını söylemek mümkündür.

1994 yılında Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe, geliştirdikleri İş Tercihi Envanterini çalışmalarında, içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını değerlendirmek için yetişkinlere uygulanan güvenilir bir ölçüm aracı olarak sunmuşlardır. İç ve dış motivasyon unsurlarını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır. Çalışmada, iç motivasyon unsurları davranış odaklı ‘mücadele’ ve ‘keyif alma’ olarak alt iki boyuta ayırmışlardır. Keyif alma boyutu ile faaliyetlerin ilginç ve tatmin edici olmasına (Örneğin bireyin en çok keyif aldığı şeyi yapabiliyor olması) odaklanılmaktadır. Mücadele boyutu ise, zor görevlerle mücadele ederek kendini ödüllendirme eğilimi (Örneğin bireyin tamamen yeni olan problemlerle ilgilenmekten keyif alması) şeklinde tanımlanmıştır. Dış Motivasyon unsurları ise, ‘tanınma’ ve ‘dış ödüller’ olarak iki alt boyutta ele alınmıştır. Tanınma alt boyutu, işin başkaları tarafından dikte edilmesi nedeniyle aktivitelere bağlı olarak, başkaları tarafından tanınmasına dayanmaktadır (Örneğin birey için başkalarının fikirlerine nasıl tepki göstereceğinin önemli olması). Dış ödül alt boyutu ise, kişinin çabası ile orantılı bir

ödül elde etme amacını ifade etmektedir (Örneğin, birey için iyi olan kariyer hedefinin farkında olması) (Spada & Moneta, 2014).

İçsel ve dışsal motivasyon unsurları birbiriyle çatışmamakta, her iki unsur da aynı anda kişinin motivasyonunda etkili olabilmektedir (Amabile et al., 1994). Bir başka deyişle, içsel ve dışsal motivasyon özünde birbirinden ayrı değildir; aslında dıştan içe doğru aşamalı bir sürecin varlığından söz etmek mümkündür. İnsan doğası gereği içsel motivasyon, ödüller, yapılan işin ilgi çekiciliği gibi dışsal unsurlarla da yükselebilmektedir (Prat -Sala & Redford, 2010). Bu nedenle motivasyon unsurlarını içsel ve dışsal olarak ayırt edebilmek kadar, her iki faktörü bir arada ele almak ve birbirine etkisini göz ardı etmemek de önem taşımaktadır.

Bankacılık gibi hizmetler sektöründe yer alan, ürün farklılığı yaratmanın güç olduğu bir sektörde rekabet üstünlüğünü yaratacak olan temel faktör insan kaynağıdır. Bu nedenle, çalışmamızda sektör çalışanlarının iş tercihi envanterini belirleme gereği duyulmuştur. Amabile vd. tarafından geliştirilen iş tercihi envanterinde yukarıda ayrıntıları verildiği üzere dört boyut bulunmaktadır. İş Tercihi Envanteri'nin Türkçeye çevrilmesi ve Bankacılık sektörü çalışanları için uyarlanması halinde Türkiye'de bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon unsurlarının orijinal ölçektekinden farklı olarak boyut sayıları beş'e çıkmaktadır. Tespit edilen boyutlar ve tanımları aşağıdaki şekildedir;

- 1- İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik: Çalışanın kendisi ve başkaları için anlamlı, değerli bir iş yaptığını ve bu konuda yetkin olduğunu hissetmesi,
- 2- Yapılandırılmamış Görev Arzusu: Çalışanın yeni, zorlayıcı, karmaşık görev ve/veya sorumluluk üstlenmedeki tutumu,
- 3- Yapılandırılmış Görevde Başarı: İşin gereklerinin özelliklerinin, yapılış biçiminin belirli olduğu görevlerde başkalarına kıyasla yüksek performans sergileme arzusu,
- 4- Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak: Çalışanın kazanç, kariyer hedeflerinin farkındalığı ve bunlara ulaşmak için merakının olması,
- 5- Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme: Çalışanın belirsizliğin olmadığı işlerde çalışma ve başkalarının düşüncelerini dikkate alma eğilimidir.

### **Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Unsurları**

Bankacılık sektörü bir ülkenin ekonomisinde, fon fazlası olan birey ve kurumlar ile fona ihtiyaç duyan tarafları bir araya getiren aracı kuruluşlar olarak lokomotif görevi üstlenmektedir Bankacılık sektöründe günümüz teknolojik gelişmelerine rağmen insan kaynakları hala en önemli unsurdur. Bu yüzden, bankacılık yoğun insan ilişkilerinin ve iş stresinin çok fazla yaşandığı bir meslektir. (Giorgi, Arcangeli, Perminiene, Lorini, Ariza-Montes, Fiz-Perez & Mucci, 2017).

### **Araştırmanın Amacı ve Yöntemi**

Bu çalışmanın amacı, yabancı literatürde içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının belirlenmesinde yoğun olarak kullanılan (2.146 Kez atılan) bir ölçüm aracı olan 'İş Tercihi Envanteri'nin ilk defa Türkiye'de yapılan bir araştırmada kullanılması için, çeviri-tersine çeviri yöntemi ve uzman görüşleri ile Türkçe diline uyarlanması ve literatüre kazandırılmasıdır. Bu çalışmada ayrıca, Türk bankacılık sektörü çalışanlarının işlerinde onları motive eden temel unsurları iş tercihi envanterleri (Amabile et. al., 1994)

aracılığıyla belirlemek, motivasyon unsurlarının çalışanların deneyimleri, çalıştıkları departmanlar, çalıştıkları pozisyonlar, cinsiyetleri, yaşları ve eğitim düzeylerine göre nasıl farklılık gösterdiğini ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Çalışmada ölçeğin uyarlaması yapılırken, söz konusu çalışmalar için Brislin (1970) tarafından önerilen yöntem esas alınmıştır. Bu yöntem beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; hedef dile çeviri, yapılan çevirinin değerlendirilmesi, kaynak dile tekrar çeviri, yapılan çevirinin değerlendirilmesi ve uzmanlar ile son değerlendirmedir. Bu çalışmada da bu sürecin aşamaları takip edilerek, yazarlar tarafından ölçek orijinal dilden Türkçe'ye çevrilmiş, çeviriler değerlendirmeleri için uzmanlara sunulmuş ve ortak bir metin oluşturulmuş, bu metin tekrar Türkçe'den orijinal dile farklı uzmanlar tarafından çevrilmiştir ve orijinal metin ile kıyaslanmış, son olarak motivasyon alanında çalışan uzmanların görüşlerine başvurulmuştur.

Çalışmamızda Türk Bankacılık sistemi çalışanları hedeflenmiştir. Türk Bankacılık sistemi çalışanlarının güncel verilerine, Türkiye Bankalar Birliği'nin Haziran 2018 tarihli "Türkiye'de Bankacılık Sistemi: Banka, Şube ve Personel Bilgileri" raporundan ulaşılmıştır. Bu rapora göre Bankacılık sisteminde faaliyet gösteren toplam banka sayısı 52, mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı ise 5'dir. Haziran 2018 itibarıyla Bankacılık çalışanları cinsiyete göre kadın çalışan oranı yüzde 51, erkek çalışan oranı ise yüzde 49'dur. Eğitim durumuna göre çalışan sayısına bakıldığında ise çalışanların yüzde 78'i yükseköğretim kurumları mezunu, yüzde 14'ü yüzde orta öğretim, 8'i ise yüksek lisans ve doktora yapmış olanlardan oluşmaktadır.

Çalışmanın ana kütesini Türkiye'deki Mevduat Bankaları oluşturmaktadır. Mevduat bankalarında personel dağılımı incelendiğinde, kamu sermayeli bankalarda 59.961 kişi, özel sermayeli bankalarda 73.553 kişi, Türkiye Mevduat ve Sigorta Fonu'daki bankalarda 221 ve yabancı sermayeli bankalarda 54.829 personel olmak üzere toplam 188.564 çalışan olduğu tespit edilmiştir. (TBB Haziran 2018) Bu nedenle, toplam çalışan sayısını temsilen %95 güven düzeyinde en az 384, %90 güven düzeyinde 271 çalışana ulaşılması gerekmektedir.

Veri toplama aracı olan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde iş tercihi envanterine ilişkin ifadeleri katılımcıların 7'li Likert tipi ölçek ile değerlendirmeleri istenmiş; ikinci bölümde ise, katılımcılara örneklemin demografik özelliklerini belirlemek üzere sorular yönlendirilmiştir. Hazırlanan anket formu tesadüfi örnekleme yöntemi ile internet yoluyla sosyal medya üzerinden paylaşılarak dağıtılmıştır. Örnekleme hatası olmaması için öncelikle katılımcılara 'bankacılık sektörü çalışmanı mısınız? Çalıştığınız banka bir mevduat bankası mıdır?' soruları yöneltilmiş, bu iki soruya evet cevabı veren katılımcıların ankete ulaşması sağlanmıştır.



Tablo 1  
Anket Katılımcılarının Dağılımı

Geri Dönen Anket Formu	403
Analizi Yapılan Anket Formu	338
Erkek	189
Kadın	149
29 yaş ve altı	132
30-39 yaş arası	162
40 yaş ve üstü	44
Lisans Eğitimi Almayan	27
Lisans Eğitimi	237
Lisansüstü	74
Deneyim 3 yıl altı	91
Deneyim 4-9 yıl arası	152
Deneyim 10 yıl üstü	95
Pazarlama	108
Operasyon	162
Destek	68
Üst Kademe	11
Orta Kademe	128
Alt Kademe	199

Tablo 1’de ankete katılanların demografik özelliklerine göre dağılımları ayrıntılı olarak görülmektedir. Anket formlarına 405 dönüş sağlanmıştır. Ancak kayıp veri ve uçdeğerler (outliers) temizlendikten sonra 338 gözlem ile analizler gerçekleştirilmiştir. Analize dahil edilen 338 kişiden oluşan örneklemin %56’sı erkek, %44’ü kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları %39’u 29 yaş ve altı, %48’i 30-39 yaş arası ve %13’ü 40 yaş ve üstü şeklindedir. Eğitim düzeyi çerçevesinden bakıldığında katılımcıların %70’i lisans mezunu, %22’si lisansüstü eğitim görmüş ve %8’i lisans eğitimi almamıştır. Bireylerin buldukları sektörde çalışma sürelerine bakıldığında, %27’sinin 3 yıl altında, %45’inin 4-9 yıl arası ve %28’inin 10 yıl ve üstünde deneyime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımı %48’i operasyon, %32’si pazarlama, ve %20’si destek departmanı şeklindedir. Pozisyona göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %59’unun alt kademe, %38’inin orta kademe yönetici ve %3’ünün tepe yönetici olduğu görülmektedir. Departmanların ve pozisyonların sınıflandırılma biçimi analiz kısmında açıklanmıştır.

## Araştırma Analizleri ve Bulguları

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

İş tercihi envanterinin Türkçe formunun güvenilirlik düzeyinin tespiti için öncelikle Cronbach alpha değerine bakılmış, 0,811 ile yüksek bir güvenilirlik düzeyi olduğu görülmüştür. Daha sonra örnekleme ait verilerin yapı geçerliliğini incelemek amacı ile veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Orijinal ölçeğin dört faktörlü yapısını doğrulamak için AMOS paket programında Doğrulayıcı Faktör Analizi’ne başvurulmuş, ancak yapı geçerliliğinin sağlanamadığı tespit edilince, SPSS paket programı aracılığıyla Keşfedici Faktör Analizi uygulanmıştır. “Varimax” eksen döndürmesi tekniği kullanılarak



gerçekleştirilen faktör analizinde, öncelikle verilerin keşfedici faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmıştır. Bu doğrultuda Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Barlett testi uygulanmış ve KMO örneklem uygunluğu sonucu 0,844 olarak tespit edilmiştir. Faktör analizinde öncelikle 8 alt faktör ve açıklanan varyans %61,023 çıkmıştır. Sosyal bilimler için bu açıklanan varyans kabul edilebilir düzeydedir (Yaslioglu, 2017, s.78). Makale EK:1’de görülen 2,5,7,8,12,16,17,19,20,22,23,30 ifadeler birden fazla alt boyuta dağıldıkları için ölçek dışına çıkarılmış ve Tablo 2’de görülen beş faktörlü yapıya ulaşılmıştır.

Tablo 2  
Tanımlanan Beş Faktör

Döndürülmüş Unsurlar					
	İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik	Yapılandırılmamış Görev Arzusu	Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak	Yapılandırılmış Görevde Başarı	Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme
1					-0,694
3		0,779			
4			0,713		
6				0,585	
9		-0,661			
10			0,746		
11			0,595		
13		0,741			
14				0,632	
15					0,654
18				0,64	
21					0,588
24	0,807				
25	0,723				
26		0,769			
27	0,864				
28	0,809				
29	0,824				

1994 yılında Amabile, Hill, Hennessey ve Tighe tarafından oluşturulan “İş tercihi envanteri”nde motivasyon unsurları iç ve dış motivasyon unsuru olarak önce ikiye daha sonrada ikiyeşer alt unsurlar olmak üzere toplam dört boyuta ayrılmıştır. Bunlar; İç motivasyon unsuru altında, keyif alma (enjoyment), mücadele (challenge) ve dış motivasyon unsuru altında, tanınma (outward ), ödül (compensation) olarak görülmektedir. Bu dört unsur toplam 30 adet soru ile tanımlanmıştır.(EK:1) Ancak bu çalışmada Türk Bankacılık sektörü çalışanlarından toplanan verilerle yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda dört boyutlu yapı yerine beş boyutlu bir yapı sağlanmıştır (EK:2). Bu çalışmada tespit edilen beş motivasyon unsuru, 1- İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik, 2- Yapılandırılmamış Görev Arzusu, 3- Yapılandırılmış Görevde Başarı, 4- Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak, 5- Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme şeklinde adlandırılmıştır.

Verinin normal dağılıp dağılmadığına bakmak için Tablo 3 ‘de gösterilen Skewness değerleri kontrol edilmiştir. Tüm değerler +2 ile -2 arasında yer aldığı için Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham (2006)’ e göre verinin normal dağıldığı kabulü altında

demografik özellikler açısından bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon unsurları arasında anlamlı farklılık olup olmadığını tespit etmek için manova analizine devam edilmiştir.

Tablo 3

Tanımlayıcı İstatistik ve Normallik Analizi

	N	Ortalama	Skewness	Standart Hata
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	338	6,0615	-1,586	0,133
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	338	5,4063	-0,822	0,133
<b>Yapılandırılmamış Görev Arzusu</b>	338	5,1161	-0,614	0,133
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	338	4,783	-0,444	0,133
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	338	3,8462	-0,171	0,133

Tablo 3’de gösterilen tanımlayıcı istatistik değerlerine göre Bankacılık sektörü çalışanlarının ortalamada en çok motivasyonlarını etkileyen unsur İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik dir (6,06). Daha sonra sırasıyla Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak (5,40) ile Yapılandırılmamış Görev Arzusu (5,11) motivasyon sağlayan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme (4,78) düşük derecede motivasyon sağlayan bir unsurken; Yapılandırılmış Görevde Başarı (3,84) boyutunun ortalamada motivasyon sağlayan unsur olmadığı görülmektedir.

Bankacılık Sektörü Çalışanlarının Motivasyon Unsurlarının Demografik Özelliklere Göre Analizi

Bankacılık sektörü çalışanlarının motivasyon unsurlarının demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını tespit etmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiş ve fark analizleri yapılmıştır.

**H1:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları sektördeki deneyimleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Deneyim, 3 yıl ve altı (1. Grup), 4-9 yıl arası (2. Grup) ve 10 yıl üzeri (3. Grup) şeklinde üç’e ayrılarak tanımlanmıştır.

Tablo 4

Deneyimin Motivasyon Unsurları Arasında Önemi

	(I) h1	(J) h1	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	10,948	5,474	5,474	5,914
<b>Yapılandırılmamış Görev Arzusu</b>	1,776	0,888	0,888	0,656
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	4,155	2,077	2,078	2,558
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	3,454	1,727	1,727	1,493
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	2,962	1,481	1,481	1,298

Tablo 4’de *p* değeri sadece İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik değişkeninin de *0,05*’in (*0,003*) altında olduğu için sadece bu boyut açısından gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Deneyimlerine göre çalışanlar incelendiğinde, İşin Anlamlılığı ve Öz

yeterlilik motivasyon boyutunun farklı deneyime sahip çalışanlar arasında değişiklik gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 5  
Deneyim, Gruplar Arası Karşılaştırmalı Analiz

Bağımlı Değişken		(I) h1	(J) h1	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İşin	Scheffe	1	2	0,3263	0,12737	0,0131	0,6394
Anlamlılığı			3	0,4726	0,14149	0,1247	0,8205
ve Öz yeterlilik		2	1	-0,3263	0,12737	-0,6394	-0,0131
			3	0,1463	0,12608	-0,1637	0,4563
		3	1	-0,4726	0,14149	-0,8205	-0,1247
			2	-0,1463	0,12608	-0,4563	0,1637

Tablo 5’de Karşılaştırma tablosuna bakıldığında *p* değeri sadece 1 ile 2 (0,039) ve 1 ile 3. (0,004) Grup arasında anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür.

Tablo 6  
Deneyim, Tanımlayıcı Analiz

Tanımlayıcı İstatistik	h1	Ortalama	Std. Sapma	N
İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik	1	6,3407	0,71709	91
	2	6,0144	0,90818	153
	3	5,8681	1,2201	94
	Toplam	6,0615	0,97603	338

Tablo 6’daki ortalamalar incelendiğinde işin anlamlılığı ve öz yeterliliğin tüm çalışanlar için (her üç grupta da 5.8’in üzerindedir) motive edici bir unsur olduğu görülmektedir. Ancak, fark analizi sonucunda 3 yıl ve daha az deneyime sahip (1. Grup), görece sektörde yeni çalışanların bu unsur ile daha fazla motive oldukları (ortalama 6,34) anlaşılmaktadır. Yeni işe başlayanların kendini rahat ifade edebileceği, yaptığı işin kendisine katkı sağlayabileceği ve işini iyi yaptığında ise takdir edilme arzusu İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik motivasyonunu artıran etkenlerdir. Ancak, deneyim kazandıkça, başarıma arzusu ve başkalarından beklenen takdir isteği görece önemini yitirmeye başlamaktadır.

**H2:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları departmanlar açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Departmanlar Pazarlama (1), Operasyon (2) ve Destek (3) hizmetleri olarak üç gruba ayrılmıştır. Pazarlama grubu, müşteriyle birebir yüz yüze gelerek bankacılık işlemleri yapan çalışanların olduğu departmanları kapsamaktadır. Operasyon grubu, müşteriyle yüz yüze gelmeden bankacılık işlemi yapan çalışanların olduğu departmanlardan oluşmaktadır. Destek hizmetleri grubu ise, doğrudan bankacılık işlemleri dışında (teknoloji, insan kaynakları, güvenlik vb) işler yapan çalışanların olduğu departmanlar şeklinde tanımlanmıştır.

Tablo 7

*Departmanların Motivasyon Unsurları Arasında Önemi*

	(I) h2	(J) h2	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata
İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik	5,274	2,637	2,637	2,797
Yapılandırılmamış Görev Arzusu	1,612	0,806	0,806	0,596
Yapılandırılmış Görevde Başarı	6,612	3,305	3,306	4,108
Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme	12,791	6,396	6,396	5,665
Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak	7,81	3,905	3,905	3,465

Tablo 7’de *p* değeri 0,05’in altında olan Yapılandırılmış Görevde Başarı (0,017), Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme (0,004) ve Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak (0,032) boyutları için anlamlı farklılık vardır.

Tablo 8

*Departman, Gruplar Arası Karşılaştırmalı Analiz*

		(I) h2	(J) h2	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Yapılandırılmış Görevde Başarı	Tukey HSD	1	2	0,168	0,11162	-0,0948	0,4308
			3	-0,1955	0,13913	-0,523	0,1321
		2	1	-0,168	0,11162	-0,4308	0,0948
			*3	-0,3635	0,12951	-0,6684	-0,0586
		3	1	0,1955	0,13913	-0,1321	0,523
			2	0,3635	0,12951	0,0586	0,6684
	Scheffe	1	2	0,168	0,11162	-0,1064	0,4425
			3	-0,1955	0,13913	-0,5376	0,1466
		2	1	-0,168	0,11162	-0,4425	0,1064
			3	-0,3635	0,12951	-0,6819	-0,0451
3		1	0,1955	0,13913	-0,1466	0,5376	
		2	0,3635	0,12951	0,0451	0,6819	
Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme	Tukey HSD	1	*2	-0,3316	0,1322	-0,6428	-0,0204
			3	0,1235	0,16478	-0,2645	0,5114
		2	1	0,3316	0,1322	0,0204	0,6428
			*3	0,455	0,15339	0,0939	0,8161
		3	1	-0,1235	0,16478	-0,5114	0,2645
			2	-0,455	0,15339	-0,8161	-0,0939
	Scheffe	1	2	-0,3316	0,1322	-0,6566	-0,0065
			3	0,1235	0,16478	-0,2817	0,5286
		2	1	0,3316	0,1322	0,0065	0,6566
			3	0,455	0,15339	0,0779	0,8322
3		1	-0,1235	0,16478	-0,5286	0,2817	
		2	-0,455	0,15339	-0,8322	-0,0779	

Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak	Tukey HSD	1	2	-0,0805	0,13208	-0,3915	0,2304
			*3	-0,4175	0,16463	-0,8051	-0,0299
		2	1	0,0805	0,13208	-0,2304	0,3915
			3	-0,337	0,15325	-0,6977	0,0238
		3	1	0,4175	0,16463	0,0299	0,8051
			2	0,337	0,15325	-0,0238	0,6977
	Scheffe	1	2	-0,0805	0,13208	-0,4053	0,2442
			3	-0,4175	0,16463	-0,8223	-0,0127
		2	1	0,0805	0,13208	-0,2442	0,4053
			3	-0,337	0,15325	-0,7138	0,0398
		3	1	0,4175	0,16463	0,0127	0,8223
			2	0,337	0,15325	-0,0398	0,7138

Tablo 8’de Yapılandırılmış Görevde Başarı 2 ve 3. grup arasında ( $0,015$ ), Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme 2 ile 1 ( $0,034$ ) ve 3 ( $0,009$ ) arasında, Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak sadece 1 ve 3 ( $0,031$ ) arasında anlamlı fark vardır.

Tablo 9

*Departman, Tanımlayıcı Analiz*

	h2	Ortalama	Std. Sapma	N
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	1	3,8879	0,93829	107
	2	3,7198	0,87562	163
	3	4,0833	0,88168	68
	Toplam	3,8462	0,90535	338
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	1	4,648	1,07266	107
	2	4,9796	1,00799	163
	3	4,5245	1,16942	68
	Toplam	4,783	1,07711	338
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	1	5,2835	1,13252	107
	2	5,364	1,09169	163
	3	5,701	0,8506	68
	Toplam	5,4063	1,06928	338

Tablo 9’da Yapılandırılmış Görevde Başarı boyutunda operasyon departmanı çalışanları ile destek grubu çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Her iki grubun da Yapılandırılmış Görevde Başarı boyutu açısından motivasyonları düşüktür. Kurumsal yapılar olan banka sisteminde operasyon ve destek departmanları çalışanlarının görev tanımları dışına çıkma imkanları da düşüktür. Bu çalışanlardan belirlenmiş kurallar çerçevesinde daha önceden bilinen, rutin işleri başarı ile yapmak en temelde beklenen faaliyettir. Operasyon grubu çalışanlarının başarıları gereken yapılandırılmış işler destek grubu çalışanlarına kıyasla daha fazladır. Bu durumla uyumlu bir şekilde operasyon grubu çalışanlarının yapılandırılmış görevde başarı unsurundan motivasyonlarının destek grubu çalışanlarının motivasyonuna göre düşük çıkması olağandır. Operasyon grubu çalışanları kesin düzenlemeler ve yazılı kurullarla belirlenmiş projeler içinde, farklılık yaratarak

kendini gösterme şansları görece düşük şekilde çalışırken; destek grubu çalışanları çözüm odaklı işler geliştirebilme, inisiyatif kullanabilme imkanına iş tanımları gereği daha çok sahip olabilmektedirler.

Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme boyutunda operasyon departmanı çalışanları, Pazarlama ve Destek grubu çalışanlarına göre daha yüksek motivasyona sahiptir. Bu durumda, çalışma koşullarının ve performans değerlendirme kriterlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. Operasyon departmanı çalışanları yukarıda da belirtildiği gibi genellikle belirgin süreçleri olan işleri takip etmekte ve performans değerlendirmeleri de bu süreçleri ne kadar iyi uyguladıkları ile ölçülmektedir.

Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak boyutunda pazarlama ve destek çalışanları arasında anlamlı fark vardır. Destek çalışanlarının Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak motivasyonu daha yüksektir. Destek grubundaki çalışanlar, doğrudan bankacılık işlemleri değil, örgütün verimli şekilde çalışmasını sağlayacak, insan kaynakları, eğitim, teknoloji, güvenlik vb. departmanları için tanımlanmıştır. Destek grubu çalışanların motivasyon unsuru olarak maaş ve kariyerin ön plana çıkması dikkat çekmektedir. Pazarlama departmanında çalışanlar ise, müşteri ile doğrudan temas kurarak bankacılık hizmetlerini gerçekleştirmekte ve yerine göre bankayı temsil yetkisi ile hareket etmektedirler. Temsil yetkisi banka gibi güçlü ve kurumsal bir kimlik ile kendilerini özdeşleştirme imkanı da sağlamaktadır. Bankacılık işlemleri yaparak gösterdikleri yüksek performans sürekli ölçülebildiği için başarılarını sergileme, takdir, öne çıkma vb. ödüllere ulaşma imkanları daha fazladır.

**H3:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları pozisyonlar açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

Pozisyonlar üst (1. Grup), orta (2. Grup) ve alt (3. Grup) kademe olarak tanımlanmıştır. Grup Müdürü, Bölge Müdürü ve Şube müdürlüğü pozisyonu üst kademe olarak değerlendirmeye alınmıştır. Müdür Yardımcısı ve Yönetmen orta kademe, Yetkili veya Yetkili Yardımcısı, Gişe ve Diğer seçenekleri alt kademe olarak tanımlanmıştır.

Tablo 10  
*Pozisyonların Motivasyon Unsurları Arasında Önemi*

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F
İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik	5,061	2	2,531	2,683
Yapılandırılmamış Görev Arzusu	3,635	2	1,817	1,349
Yapılandırılmış Görevde Başarı	1,688	2	0,844	1,03
Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme	0,834	2	0,417	0,358
Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak	1,568	2	0,784	0,685

Tablo 10'da pozisyonlara göre yapılan analizde motivasyon unsurları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Performans sistemi, ödül ve sosyal haklar gibi uygulamalar kurumsal yapı içindeki kademeler arasında çok farklılık göstermemesi bu sonuca etken olarak düşünülmektedir.

**H4:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Yaş grupları 29 yaş altı (1. Grup), 30 ile 39 yaş arası (2. Grup) ve 40 yaş ve üstü (3. Grup) olarak tanımlanmıştır.

Tablo 11  
Yaşın Motivasyon Unsurları Arasında Önemi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	8,495	2	4,248	4,553
<b>Yapılandırılmamış Görev Arzusu</b>	1,33	2	0,665	0,491
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	1,456	2	0,728	0,888
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	10,788	2	5,394	4,753
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	1,454	2	0,727	0,634

Tablo 11’de *p* değeri 0,05’in altında olan İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik (0,011) ve Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme (0,009) boyutları için anlamlı farklılık vardır.

Tablo 12  
Yaş, Gruplar Arası Karşılaştırmalı Analiz

		(I)	(J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
		h41	h41			Lower Bound	Upper Bound
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	Tukey HSD	1	2	0,3168	0,1131	0,0505	0,583
			3	0,3521	0,1696	-0,0472	0,7514
		2	1	-0,3168	0,1131	-0,583	-0,0505
			3	0,0354	0,16559	-0,3545	0,4252
		3	1	-0,3521	0,1696	-0,7514	0,0472
			2	-0,0354	0,16559	-0,4252	0,3545
	Scheffe	1	2	0,3168	0,1131	0,0387	0,5948
			3	0,3521	0,1696	-0,0649	0,7691
		2	1	-0,3168	0,1131	-0,5948	-0,0387
			3	0,0354	0,16559	-0,3718	0,4425
		3	1	-0,3521	0,1696	-0,7691	0,0649
			2	-0,0354	0,16559	-0,4425	0,3718
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	Tukey HSD	1	2	-0,3408	0,12474	-0,6344	-0,0471
			3	-0,4369	0,18706	-0,8772	0,0035
		2	1	0,3408	0,12474	0,0471	0,6344
			3	-0,0961	0,18263	-0,5261	0,3338
		3	1	0,4369	0,18706	-0,0035	0,8772
			2	0,0961	0,18263	-0,3338	0,5261
	Scheffe	1	2	-0,3408	0,12474	-0,6475	-0,0341
			3	-0,4369	0,18706	-0,8968	0,0231
		2	1	0,3408	0,12474	0,0341	0,6475
			3	-0,0961	0,18263	-0,5452	0,3529
		3	1	0,4369	0,18706	-0,0231	0,8968
			2	0,0961	0,18263	-0,3529	0,5452



Tablo 12’de İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik 1 ve 2. grup arasında ( $0,015$ ), Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme 1 ile 2. arasında ( $0,018$ ) anlamlı fark vardır.

Tablo 13  
Yaş, Tanımlayıcı Analiz

	h41	Ortalama	Std. Sapma	N
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	1	6,2591	0,81014	132
	2	5,9423	1,02046	163
	3	5,907	1,1738	43
	Total	6,0615	0,97603	338
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	1	4,5631	1,13255	132
	2	4,9039	1,00665	163
	3	5	1,06904	43
	Total	4,783	1,07711	338

Tablo 13’de İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik boyutunda her iki grubun da motivasyonu yüksektir. Ancak, 29 yaş ve altı çalışanların motivasyonu 30-39 yaş arası çalışanların motivasyonuna göre daha yüksektir.

Yaş ayrımında, deneyimle de paralel olarak İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik motivasyon unsuru önem taşımaktadır. 3 yıl ve altı deneyime sahip çalışanların (H1 hipotezi) işin anlamlılığı ve öz yeterliliği motivasyonu daha deneyimli çalışanlara göre nasıl yüksek çıktıysa; 29 yaş ve altı gruptaki çalışanların da işin anlamlılığı ve öz yeterliliği motivasyonları 30-39 yaş arası gruba göre daha yüksek çıkmıştır. Böylece, kendini yaptığı iş ile anlamlı hissetme ve yeterliliğini görme motivasyonunun iş hayatının başında genç yaşlardaki bankacılık çalışanlarında daha yüksek olduğu söylenebilir.

Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme boyutunda da 29 yaş altı grubun motivasyonu daha düşüktür. İş hayatının başında olan genç bankacıların başkalarının fikirlerini ön plana almadan, daha yaratıcı ve esnek bir ortamda çalışma arzularının olduğu düşünülebilir. Bu çalışanların Y kuşağına (Broadbridge, Maxwell & Ogden, 2007). dahil bireyler olmaları nedeniyle, bu kuşağın ortak özelliği olarak düşünülen belirlilikten sıkılma ve başkalarını daha az umursama tutumlarına sahip oldukları ifade edilebilir. Ancak, bu durum kuşaklar arası farklılıktan kaynaklanabileceği gibi; yaş ve deneyim arttıkça, bankacılık sektörünün kurallarına, ortamına uyum sağlanması ve beklentilerin azalması söz konusu olabilir.

**H5:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları cinsiyete göre Kadın (1), Erkek (2) anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 14  
Cinsiyetin Motivasyon Unsurları Arasında Önemi

		Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	Gruplar Arasında	2,101	1	2,101	2,213
	Gruplar İçinde	318,939	336	0,949	
	Toplam	321,04	337		
<b>Yapılandırılmamış Görev Arzusu</b>	Gruplar Arasında	6,105	1	6,105	4,571
	Gruplar İçinde	448,775	336	1,336	
	Toplam	454,88	337		
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	Gruplar Arasında	0,659	1	0,659	0,804
	Gruplar İçinde	275,563	336	0,82	
	Toplam	276,222	337		
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	Gruplar Arasında	1,283	1	1,283	1,106
	Gruplar İçinde	389,695	336	1,16	
	Toplam	390,978	337		
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	Gruplar Arasında	1,17	1	1,17	1,023
	Gruplar İçinde	384,141	336	1,143	
	Toplam	385,311	337		

Tablo 14’de cinsiyete göre yapılan analizde motivasyon unsurları arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Bunun nedeni olarak kadınların % 51 gibi bir oranla sektörde önemli bir yere sahip olmaları, her departman ve kademedeki görev almaları, Bankacılık sektörünün cinsiyetler arasında daha eşit uygulamalara yer vermesini gösterebiliriz.

**H6:** Bankacılık sektörü çalışanları arasında motivasyon unsurları eğitime göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Eğitim durumu, Lisans eğitimi almamışlar (1. Grup), Lisans Eğitimi (2. Grup) ve Lisansüstü (3. Grup) olarak tanımlanmıştır.

Tablo 15  
Eğitimin Motivasyon Unsurları Arasında Önemi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F
<b>İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik</b>	4,045	2	2,023	2,137
<b>Yapılandırılmamış Görev Arzusu</b>	3,958	2	1,979	1,47
<b>Yapılandırılmış Görevde Başarı</b>	11,998	2	5,999	7,606
<b>Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme</b>	2,704	2	1,352	1,166
<b>Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak</b>	2,163	2	1,082	0,946

Tablo 15’de *p* değeri 0,05’in altında olan sadece Yapılandırılmış Görevde Başarı boyutu açısından anlamlı farklılık (0,001) vardır.

Tablo 16

*Eğitim, Gruplar Arası Karşılaştırmalı Analiz*

		(I) h6	(J) h6	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	95% Güven Aralığı	
Yapılandırılmış Görevde Başarı	Tukey HSD	1	2	0,7028	0,18035	0,2782	1,1273
			3	0,6504	0,20004	0,1795	1,1214
		2	1	-0,7028	0,18035	-1,1273	-0,2782
			3	-0,0523	0,11882	-0,3321	0,2274
		3	1	-0,6504	0,20004	-1,1214	-0,1795
			2	0,0523	0,11882	-0,2274	0,3321
	Scheffe	1	2	0,7028	0,18035	0,2593	1,1462
			3	0,6504	0,20004	0,1586	1,1423
		2	1	-0,7028	0,18035	-1,1462	-0,2593
		3	-0,0523	0,11882	-0,3445	0,2398	
3		1	-0,6504	0,20004	-1,1423	-0,1586	
		2	0,0523	0,11882	-0,2398	0,3445	

Tablo 16 incelendiğinde Yapılandırılmış Görevde Başarı unsurunda 1 ile 2 (0) ve 3. (0,004) gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Tablo 17

*Eğitim, Tanımlayıcı Analiz*

	h6	Ortalama	Std. Sapma	N
Yapılandırılmış Görevde Başarı	1	4,4815	0,83887	27
	2	3,7787	0,85933	238
	3	3,8311	0,99245	73
	Toplam	3,8462	0,90535	338

Tablo 17’de lisans eğitimi olmayanlarla, lisans ve lisansüstü eğitim yapmış çalışanlar arasında Yapılandırılmış Görevde Başarı boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Lisans ve lisansüstü eğitim yapan çalışanların Yapılandırılmış Görevde Başarı motivasyonu düşüktür (3.7-3.8). Üniversite düzeyinde eğitilmiş çalışanların, başarı kriteri olarak kendilerini başkalarıyla karşılaştırma yerine kendi yeteneklerini zorlama eğiliminde oldukları söylenebilir.

Sektörde geçmiş dönemlerde lise eğitilmiş çalışanların yaygın olarak istihdam edildiği bilinmektedir. Bankacılık sektöründe, özellikle 1990’lardan sonra lisans ve lisansüstü eğitim alan personelin istihdamında artış görülmüştür (günümüzde bu oran % 86). Lisans eğitimi olmayan çalışanlar arasında Yapılandırılmış Görevde Başarı motivasyon unsuru ön plana çıkmaktadır. Lisans eğitimi olmayan çalışanların, lisans veya lisansüstü eğitilmiş çalışanlarla rekabet edebilmek için, başarı kriteri olarak kendilerini bu kişilerle kıyaslama yoluna gittikleri, “Yapılandırılmış Görevde Başarı” boyutunu önemli bir motivasyon aracı olarak değerlendirdikleri düşünülebilir. Ancak, Yapılandırılmış Görevde Başarı lisans eğitimi almamış çalışanlar arasında dahi çok yüksek motivasyon sağlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmamaktadır. Zaten tüm örneklemin motivasyon unsurları incelendiğinde bankacılık sektörü çalışanları arasında Yapılandırılmış Görevde Başarı boyutu motivasyon sağlamada etkisi olmayan bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

## Sonuç

Bu çalışmada literatürde en çok atıf alan İş Tercihi Envanteri, çeviri- tersine çeviri yöntemiyle Türkçeleştirilerek ve geçerlik güvenilirlik analizleri yapılarak, Türkçe literatüre kazandırılmıştır. Orijinali dört boyutlu bir yapıya sahip olan İş Tercihi Envanteri Bankacılık Sektöründen toplanan verilerle yapılan bu analizde beş boyutlu bir yapı sergilemektedir. Türkçeleştirilen İş Tercih Envanterinin başka sektörlerle de uygulanması halinde farklı boyutların ortaya çıkması mümkündür. Bu nedenle, sonuçlar tüm sektör çalışanları için genellenemez. İleride ölçeğin Türkçe formu kullanılarak yapılacak çalışmalarda, farklı sektörlerden toplanacak verilerle, doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla beş faktörlü yapının ve ölçeğin Türkçe formunun genellenebilirliğinin test edilmesi mümkündür.

Bankacılık sektöründe, kurumsal yapıları gelişmiş, rekabetin yüksek olduğu, bankalar arasındaki ürünlerin çok benzer, fiyatlamaların şeffaf yapıldığı bir ortam mevcuttur. Bu koşullar altında rakiplerinden ayırıştırıcı unsur olarak hizmet kalitesine büyük önem verilmektedir. Hizmet kalitesinin en önemli unsuru personel kalitesi (eğitilmiş, sağlıklı iletişim kurabilen, güler yüzlü vb.) ile ölçülmektedir. Bu nedenle bankalar, personelin davranışlarını, başarısını yakından takip etmekte (gizli müşteri uygulamaları, hizmet süresi ölçümleri vb.), günlük, haftalık, aylık ve 3'er aylık hedefler vererek, performans ölçümleri yapmakta ve maaş, prim, terfi gibi uygulamaları bu performans ölçümlerine dayandırılmaktadır. Bankaların uyguladığı bu yöntemler aynı zamanda personel üzerinde önemli bir baskı unsuru oluşturabilmektedir. Performans değerlendirme kriterleri, gerçekçi, günümüz teknolojik gelişimine, piyasa şartlarına, banka tarafından sağlanan çalışma koşullarına uygun, çalışanların sosyal hayatına saygılı şekilde belirlenmelidir. Performans ölçüm sonucunda uygulanan ödüller (maaş, terfi vb.), verilen hedefler, uygulanan performans ölçüm kriterleri ile paralel olmalı, adaletli, piyasa ve çalışanlar arasında rekabet koşullarına uygun şekilde uygulanmalıdır. Aksi halde performans ölçüm sistemine duyulan güven ve inanç azalabilir, çalışanların motivasyonları ve buna paralel olarak performansları düşebilir. Bankaların önemli bir rekabet unsuru olan insan kaynağına özen göstererek, rakiplerinden farklılaşmak için personelin iş bilgisi ve davranışları konusunda gerekli eğitimlerle de desteklemesi önerilebilir.

Genel olarak bankacılık sektörü motivasyon unsurlarına baktığımızda en yüksek etkiye sahip olan İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik ile bankaların performans ölçüm sistemlerinde takip ettikleri konuların birbiriyle paralellik gösterdiği tespit edilmektedir. Özellikle Bankacılık sektöründe yeni işe başlayanlar (3 yıl altı sektör deneyimine sahip) ve 29 yaş altı çalışanlar arasında kendini rahat ifade edebileceği, yaptığı işin kendisine katkı sağlayabileceği ve işini iyi yaptığında ise takdir edilme arzusu İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik motivasyonunu artıran etkenlerdir. Ortaya çıkan bu sonuçta, bankacılık sektörünün örgüt yapısı içinde çerçevesi belirlenmiş, çok sıkı kuralları ve banka içi yönetmeliklerle işlerin yürütülmesinin, yaratıcı işleri daha kısıtlı hale getirmesinin etkisinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar öncelikli olarak kendini gösterme yerine kuralları uygulamayı tercih etmektedirler.

'Yapılandırılmamış Görev Arzusu' motivasyon unsuru banka sektörü çalışanları arasında ortalamada en etkili ikinci motivasyon boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, fark analizlerinde hiçbir boyutta anlamlı bir fark oluşturamamaktadır. Bu durum

bize Yapılandırılmamış Görev Arzusu motivasyon unsurunun, çalışanların deneyimleri, çalıştıkları departmanlar, çalıştıkları pozisyonlar, cinsiyetleri, yaşları ve eğitim düzeylerine göre fark oluşturmadığı ve eşit derecede önemli olduğunu göstermektedir.

Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemsene boyutunda operasyon grubu çalışanlarının hem destek hem de pazarlama grubu çalışanlarına göre Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemsene motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak, 29 yaş altı grubunda da Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemsene boyutunda motivasyonun düşük olduğu tespit edilmiştir.

Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak boyutunda destek grubu çalışanlarının motivasyonu, pazarlama departmanı çalışanlarına göre daha yüksektir.

Üniversite eğitimi görmeyen bankacıların Yapılandırılmış Görevde Başarı motivasyonunun yüksek olmasına rağmen genel olarak sektöre bakıldığında Yapılandırılmış Görevde Başarı unsurunun motivasyon sağlamada etkisi olmadığı belirlenmiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almamışlardır.

### Kaynakça/References

- Amabile, T. M., Hill, D. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). Thtr Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations./oMm</ of Personality and Social Psychology, 66. 950-96
- Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13\_2\_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Cengiz, E. (2015). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi Sayı 12 Ocak 2015.
- Damavand, A. (2012). The effects of motivation types (instrumental and integrative) on writing proficiency among Iranian ielts candidates. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(15), 109-123.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1), 105.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. doi: dd5gwh
- Ölçer, F. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, ss
- Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., ... & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence, Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in psychology*, 8, 2166.
- Güllüce, A. Ç., & Kaygın, E. (2013). Çalışanların demografik değişkenleri açısından tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 235-252.
- Gürbüz, H., & Karapınar, M. (2014). Bankacılık sektöründe çalışanların tükenmişlik düzeylerinin Maslach kriterlerine göre ölçülmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 267-278.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6).
- Jung, J. Y., & McCormick, J. (2010). Amotivation and the occupational decision: An investigation of Australian senior high school students. *British Journal of Guidance & Counselling*, 38(4), 441-458.
- Ölçer, F. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, Temmuz – Aralık 2005, ss
- Prat-Sala, M., & Redford, P. (2010). The interplay between motivation, self-efficacy, and approaches to studying. *British Journal of Educational Psychology*, 80(2), 283-305.
- Spada, M. M., & Moneta, G. B. (2014). Metacognitive and motivational predictors of surface approach to studying and academic examination performance. *Educational Psychology*, 34(4), 512-523.
- Türkiye Bankalar Birliği “Türkiye’de Bankacılık Sistemi: Banka, Şube ve Personel Bilgileri” 20/04/2017 İstatistik raporu: Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri MART 2017 <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4>
- Tozlu, A., & Kurtipek, R. (2015). Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based On Individual Performance Evaluation. *Danışma Kurulu*, 271.
- Ustasüleyman T. - Bankacılar Dergisi, 2009 - [tbb.org.tr](http://tbb.org.tr)
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *Istanbul Business Research*, 46, 74-85.

**EK:1 The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations**

Sıra	İngilizce	Türkçe	İç Motivasyon		Dış Motivasyon	
			Keyif Alma (Enjoyment)	Mücadele (Challenge)	Tanınma (Outward)	Ödül (Compensation)
7	I prefer to figure things out for myself.	Kendi kendime anlamayı-çözmeyi tercih ederim.	7			
8	No matter what the outcome of a project, I am satisfied if I feel I gained a new experience.	Bir projenin getirisinden daha çok, yeni deneyimler kazandırması beni tatmin eder.	8			
17	I'm more comfortable when I can set my own goals.	Kendi hedeflerimi kendim belirlediğimde daha rahat olurum.	17			
20	It is important for me to be able to do what I most enjoy.	En çok keyif aldığım şeyi yapılabiliyor olmak benim için önemlidir.	20			
23	I enjoy doing work that is so absorbing that I forget about everything else.	herşeyi unutturacak kadar beni içine alan işleri yapmaktan keyif al.	23			
27	It is important for me to have an outlet for selfexpression.	Kendimi ifade edebilmek benim için önemlidir.	27			
28	I want to find out how good I really can be at my work.	İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi anlamak isterim.	28			
30	What matters most to me is enjoying what I do.	Benim için en önemlisi yaptığım işten keyif almaktır.	30			
3	The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.	Problem zorlaştıkça, çözmeye çalışmaktan daha çok keyif alırım.		3		
5	I want my work to provide me with opportunities for increasing my knowledge and skills.	İşimin bilgi ve yeteneklerimi artıracak fırsatlar sunmasını isterim.		5		
9	I enjoy relatively simple, straightforward tasks.	Görece kolay görevlerden keyif alırım.			9 R	
11	Curiosity is the driving force behind much of what I do.	Ne yaptığımdan çok, arkasında yatan merakım benim için itici güçtür.			11	
13	I enjoy tackling problems that are completely new to me.	Tamamen yeni olan problemlerle ilgilenmekten keyif alırım.		13		
14	I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.	Bildiğim işleri yapmayı, yeteneklerimin ötesinden işler yapmaya tercih ederim.			14 R	
26	I enjoy trying to solve complex problems.	Karmaşık problemleri çözmekten keyif alırım.		26		
4	I am keenly aware of the [goals I have for getting good grades.] [income goals I have for myself.]	Benim için iyi olan kazanç hedefinin farkındayım.				4

10	I am keenly aware of the [GPA (grade point average)] [promotion] goals I have for myself.	Benim için iyi olan kariyer hedefinin farkındayım.	10
16	I seldom think about [grades and awards.] [salary and promotions.]	Kazancımı ve kariyerimi nadiren düşünürüm.	16 R
19	I am strongly motivated by the [grades] [money] I can earn.	Kazanacağım para beni tamamen motive eder.	19
22	As long as I can do what I enjoy, I'm not that concerned about exactly [what grades or awards I can earn.] [what I'm paid.]	Keyf aldığım iş yaptığımda, ne kazandığımı önemsemem.	22 R
1	I am not that concerned about what other people think of my work.	Başkalarının işim hakkında ne düşündüklerini önemsemem	1 R
2	I prefer having someone set clear goals for me in my work.	işimde hedeflerimi açıkça belirleyen birilerinin olmasını tercih ederim.	2
6	To me, success means doing better than other people.	Bana göre başarı, başkalarında daha iyisini yapmaktır.	6
12	I'm less concerned with what work I do than what I get for it.	Ne yaptığım, bana ne kazandırdığından daha az önemlidir.	12
15	I'm concerned about how other people are going to react to my ideas.	Başkalarının fikirlerime nasıl tepki göstereceğini önemserim.	15
18	I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.	Başkalarının bilmediği bir iş, iyi dahi olsa, o işi yapmanın anlamsız olduğuna inanırım.	18
21	I prefer working on projects with clearly specified procedures.	Açıkça belirlenmiş süreçleri olan projelerde çalışmayı tercih ederim.	21
24	I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.	Başkaları tarafından takdir edilmek beni tamamen motive eder.	24
25	I have to feel that I'm earning something for what I do.	Yaptığım için bana şeyler kattığımı hissetmem lazım.	25
29	I want other people to find out how good I really can be at my work.	Başkalarının İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi anlamasını isterim.	29



## EK: 2 Bankacılık Sektörü Motivasyon Unsurları

Amabile Sıra	Banka Sıra	İngilizce	Türkçe	İşin Anlamlılığı ve Öz yeterlilik	Yapılandırılmaması Görev Arzusu	Yapılandırılmış Görevde Başarı	Belirlilik Arayışı ve Başkalarının Fikirlerini Önemseme	Başarı Hedeflerinin Farkında Olma ve Merak
27	1. Grup	It is important for me to have an outlet for selfexpression.	Kendimi ifade edebilmek benim için önemlidir.	X				
28	1. Grup	I want to find out how good I really can be at my work.	İşimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi anlamak isterim.	X				
24	1. Grup	I am strongly motivated by the recognition I can earn from other people.	Başkaları tarafından takdir edilmek beni tamamen motive eder.	X				
25	1. Grup	I have to feel that I'm earning something for what I do.	Yaptığım için bana şeyler kattığım hissetmem lazım.	X				
29	1. Grup	I want other people to find out how good I really can be at my work.	Başkalarının işimde gerçekten ne kadar iyi olabileceğimi anlamasını isterim.	X				
3	2. Grup	The more difficult the problem, the more I enjoy trying to solve it.	Problem zorlaştıkça, çözmeye çalışmaktan daha çok keyif alırım.		X			
9	2. Grup	I enjoy relatively simple, straightforward tasks.	Görece kolay görevlerden keyif alırım.		X			
13	2. Grup	I enjoy tackling problems that are completely new to me.	Tamamen yeni olan problemlerle ilgilenmekten keyif alırım.		X			
26	2. Grup	I enjoy trying to solve complex problems.	Karmaşık problemleri çözmekten keyif alırım.		X			
14	3. Grup	I prefer work I know I can do well over work that stretches my abilities.	Bildiğim işleri yapmayı, yeteneklerimin ötesinden işler yapmaya tercih ederim.			X		
6	3. Grup	To me, success means doing better than other people.	Bana göre başarı, başkalarında daha iyisini yapmaktır.			X		
18	3. Grup	I believe that there is no point in doing a good job if nobody else knows about it.	Başkalarının bilmediği bir iş, iyi dahi olsa, o işi yapmanın anlamsız olduğuna inanırım.			X		
1	4. Grup	I am not that concerned about what other people think of my work.	Başkalarının işim hakkında ne düşündüklerini önemsemem				X	

15	4 Grup	I'm concerned about how other people are going to react to my ideas.	Başkalarının fikirlerime nasıl tepki göstereceğini önemserim.	X
21	4. Grup	I prefer working on projects with clearly specified procedures.	Açıkça belirlenmiş süreçleri olan projelerde çalışmayı tercih ederim.	X
11	5. Grup	Curiosity is the driving force behind much of what I do.	Ne yaptığımdan çok, arkasında yatan merakım benim için itici güçtür.	X
4	5. Grup	I am keenly aware of the [goals I have for getting good grades.] [income goals I have for myself.]	Benim için iyi olan kazanç hedefinin farkındayım.	X
10	5. Grup	I am keenly aware of the [GPA (grade point average)] [promotion] goals I have for myself.	Benim için iyi olan kariyer hedefinin farkındayım.	X