

ISSN:2528-9705

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi

Journal of Organizational Behavior Research

<http://odad.org>



Cilt / Vol. : 2

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2017



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
THE JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR RESEARCH

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2017

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Sema POLATCI

ISSN: 2528-9705

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363 / 2388

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta/E-Mail: info@odad.org

Kapak fotoğrafı için Sayın Andian LUTFI'ye teşekkürler...

Special Thanks to Mr. Andian LUTFI for cover photo...

İNDEKS BİLGİLERİ

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

Akademik Araştırmalar İndeksi
Acarindex.com



International Institute of Organized Research

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(ODAD)

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR RESEARCHES
(JOOBR)

Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi yılda iki kez yayınlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış, insan kaynakları ve çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik gelişim ve paylaşım katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayınlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayınlanmamış ve yayınlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayınlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nin görüşlerini yansıtmaz. Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi’nde yayınlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Organizational Behavior Researches (JOOBR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published bianually. JOOBR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of organizational behavior, human resources and business envorinment. In JOOBR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, should be preapared according to guideline of JOOBR. Articles which will be sent to JOOBR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOOBR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOOBR. Copyrights for all articles published in JOOBR reserved. For quotation, JOOBR must be cited



Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ

T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Asep HERMAWAN

Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Himmet KARADAL

Aksaray Üniversitesi

Prof. Dr. Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Enver ÖZKALP

Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Suna TEVRUZ

Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN

Marmara Üniversitesi

Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR

Hitit Üniversitesi

Prof. Dr. Azize ERGENELİ

Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Semra GÜNEY

Hacettepe Üniversitesi

Prof. Dr. Farzand Ali JAN

Comsats University, Pakistan

Prof. Dr. Aşkın KEŞER

Uludağ Üniversitesi

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Kültür Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN

Trisakti Üniversitesi Endonezya



Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

Hacettepe Üniversitesi

Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL

Fırat Üniversitesi

Doç. Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Kubilay ÖZYER

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Hasan TAĞRAF

Cumhuriyet Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Engin KANBUR

Kastamonu Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTACI

Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Hasan GÜL

Ondokuzmayıs Üniversitesi

Doç. Dr. Onur KÖKSAL

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Doç. Dr. Sema POLATCI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Cumhuriyet Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Durdu BİÇKES

Nevşehir Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Esra ERENLER TEKMEİN

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARACA

İnönü Üniversitesi



<i>İçindekiler</i> <i>Table of Contents</i>	<i>Sayfa No.</i> <i>Page</i> <i>Num.</i>
1. Stratejik Girişimcilerin Kişilik Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Neo – FFI Kişilik Envanteri Uygulaması A Research to Define the Personality Traits of Strategic Entrepreneurs': The Application With Neo – FFI Personality Inventory Mustafa KARACA.....	1 – 19
2. Hemşirelerde İş Tatmininin Motivasyon Düzeyine Etkisi The Effect of Job Satisfaction of Nurses on Motivation Türker BAŞ, Özgün ÜNAL, Mustafa AMARAT, Deniz SAĞLIK.....	20 – 39
3. Aşırı Nitelikliliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Kolektif Şükranın Moderator Etkisi The Moderating Effect of Collective Gratitude on the Overqualification-Turnover Intention Relationship Bora YILDIZ, Fırat ÖZDEMİR, Elif HABİP, Neşe ÇAKI.....	40 – 61
4. Toksik Liderliğin Sağaltımı ve Ortaya Çıkmadan Önlenmesine Dair Bilişsel Farkındalık (Üstbiliş) Gelişimi Çerçevesinden Bir Bakış A Brief Overview of Metacognitive Improvement on the Treatment and Prevention of Toxic Leadership Onur KAZANCI.....	62 – 84
5. Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk Ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma A Research on Exploration The Reasons of Bank Employees' Happiness and Unhappiness in the Workplace Feriştah GÜNER, Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT.....	85 - 105
6. Mantar Yönetim Yaklaşımı Mushroom Management Approach Taşkın KILIÇ, Hatun OLGUN.....	106 - 113
7. Management Style and Collectivism at Turkish SMEs: An Exploratory Study Türk Kobi'lerinde Yönetim Şekli ve Kolektivizm: Keşifsel Bir Çalışma Ahmet Murat ÖZKAN, Ali Oğuz BAYRAKÇIL, Hasan TAĞRAF.....	114 - 134
8. Öğrenen Organizasyon Algısı ve İç Girişimcilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma The Relationship Between the Perception of Learning Organization and Internal Entrepreneurship: A Research in the Banking Sector Sedat SEYMEN, Erdoğan KAYGIN.....	135 - 151



BANKA ÇALIŞANLARININ İŞYERİNDE MUTLULUK VE MUTSUZLUK NEDENLERİ ÜZERİNE KEŞİF AMAÇLI BİR ARAŞTIRMA

Ferîştah GÜNER¹

Doç. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT²

ÖZET

Araştırmada bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda Burdur ilinde kamu ve özel sektör banka çalışanlarından 60 kişi ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan yapılandırılmamış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada yapılandırılmamış görüşme soruları iki temel sorunsal üzerinde yoğunlaşmıştır. Birincisi, banka çalışanlarının işyerlerinde onları mutlu eden faktörler nelerdir? İkincisi; banka çalışanlarının işyerlerinde onları mutsuz eden faktörler nelerdir? Söylem analizi ile toplanan veriler detaylı bir şekilde okunmuş, sınıflandırılmış ve yorumlama aşamaları gerçekleştirilmiştir. Analizler neticesinde işyerinde mutsuz olanların en önemli mutsuzluk nedenleri; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak tespit edilmiştir. İşyerinde mutlu olanların en önemli mutluluk nedenleri ise; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olarak tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Öznel İyi Oluş, İşyerinde Mutluluk, Banka Çalışanları.

A RESEARCH ON EXPLORATION THE REASONS OF BANK EMPLOYEES' HAPPINESS AND UNHAPPINESS IN THE WORKPLACE

ABSTRACT

In the research, it is aimed to reveal the causes of happiness and unhappiness of individuals who work in the banking sector. In this comprehension, in Burdur province, it is made a face to face interview with 60 people who are the bank employee's of the public and private sector. in the study, it is used unstructured interview method which is one of the methods used almost in qualitative research. Unstructured interview questions concentrate on two basic problematics. First of it; what are the factors that make bank employees happy in the workplace? Second; what are the factors that make bank employees unhappy in the workplace? Data collected by expression analyses are read in detail, classified and interpretation steps are carried out. As a result of analyses the most important causes of unhappiness in those who are unhappy at work are identified as business ambiance, working conditions, working relationships and rivalry, target oppression, customer's attitude, manager's attitude and the sense of justice. On the other hand, the most important causes of happiness in those who are happy at work are identified as workplace friendship, work itself, manager's contact, positive working conditions, prize and appreciation, customer relationships and achieving the goals.


Keywords: Subjective Well Being, Happiness In The Workplace, Bank Employees.

¹ Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, feristahguner15@gmail.com

² Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ozlemcetinkaya@mehmetakif.edu.tr

GİRİŞ

Pozitif psikoloji görüşü, davranış bilimlerinde bir değişimi başlatan Seligman (1998) tarafından ortaya atılmıştır. Bireydeki olumlu ve güçlü yönlerin araştırılmasına odaklanan pozitif psikoloji henüz yeni olsa da çabuk büyümekte olan bir çalışma alanı olmaktadır (Bacon, 2005). Son yıllarda Türkiye’de doğrudan pozitif psikoloji konusunda yapılmış araştırma sayısında artış gözlemlenmekle birlikte, psikolojik sağlamlık (Kararırmak, 2006; Terzi, 2006), iyilik hali (Korkut, 2003; Tuzgöl-Dost, 2005), öznel iyi oluş (Eryılmaz ve Ercan, 2011; Cenkseven ve Akbaş, 2016; Malkoç, 2011; Gülaçtı, 2010; Çetin vd., 2015; Doğan vd., 2014; Doğan, 2013) gibi kavramların Türkiye’deki çalışmalarda da popülerlik kazanmaya başladığı görülmektedir. Örgütlerinde mutlu işgörenler, insan kaynağı açısından bir rekabet avantajı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu avantajı elde etmede ve işgörenlerin işyerlerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya konması işgörenlerin performansı, verimlilikleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülebilir.



Bilindiği üzere bankalar hizmet sektörü içinde yer alan finansal kuruluşlardır. Günümüzde artan banka sayısı ile birlikte, kurumsal rekabetin karlılığı azaltması ve makroekonomik riskler nedeniyle bankalar müşteri odaklı sistemi keşfetmişlerdir. Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti ön planda tutularak en iyi hizmetin sunulmasına odaklanılmaktadır (Tolon, 2004). Bankacılık sektöründe artan bu aşırı rekabet ortamı, bu sektörde çalışanlar üzerinde de baskı hissetmelerine neden olmuştur. Bankacılık sektörü, yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksek bir meslektir (Ok, 2004). Aynı zamanda bankacılık mesleği, insanlarla iletişim üzerine kurulmuş bir meslektir. Dolayısıyla bankacılık mesleği, yoğun bir iş yüküne sahip olması, son yıllarda sektörde oluşan hızlı değişimler sonucunda istihdama ilişkin sorunların ortaya çıkması nedeniyle çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği, iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği bir meslek haline gelmiştir (Siliğ, 2003). Literatürde bankacılık sektöründe çalışanların iş memnuniyeti, işgören yabancılaşması, tükenmişlik düzeyleri, psikolojik şiddet, cinsel taciz, iş stresi, kayırmacılık, rol çatışması, rol belirsizliği, örgütsel bağlılıkları, duygusal zekâları ile ilgili birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Ancak banka çalışanlarının işyerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerini ortaya koyan bir çalışma olmadığından, konuyla ilgili çalışmaya karar verilmiştir. Bu çalışmada iki temel sorunsal üzerinde

odaklanılmıştır. Birincisi banka çalışanlarını işyerinde mutlu eden faktörler nelerdir? İkincisi banka çalışanlarının işyeri mutsuzluk sebepleri nelerdir? Bu çalışma, örgütler açısından işyeri mutluluğunun değerini vurgulaması bakımından da ayrı bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerle, banka sahiplerine, banka yöneticilerine ve konuyla ilgili akademisyenlere veri sağlayarak faydalı olunması amaçlanmıştır.

1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Öznel iyi oluş ya da mutluluk, pozitif psikolojinin en önemli araştırma konularından birisidir. Öznel iyi oluş, bireyin yaşamına ilişkin değerlendirmelerinin ve olaylara verdiği duygusal tepkilerin bir sonucu olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda öznel iyi oluş, olumlu duyguların sık, olumsuz duyguların az yaşanması ve yüksek yaşam doyumu alma şeklinde tanımlanmaktadır (Myers ve Diener, 1995: 11). Öznel iyi oluş, tek boyutlu bir yapı değildir. Öznel iyi oluşun üç önemli ögesi vardır. Bunlar olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım ve yaşam doyumudur (Andrews ve Whitney, 1976; Deiner, 1984). Olumlu duygulanım, güven, ilgi, ümit, heyecan, gurur, neşe gibi duyguları; olumsuz duygulanım ise öfke, nefret, suçluluk, üzüntü gibi olumsuz duyguları içerir. Olumlu ve olumsuz duygulanım öznel iyi oluşun duyuşsal boyutudur. Öznel iyi oluşun bilişsel boyutu ise yaşam doyumudur. Bireyin çeşitli yaşam alanlarındaki doyumuna ilişkin değerlendirmelerini yansıtır (Eryılmaz ve Ercan, 2010: 953).

Öznel iyi oluş, örgütsel davranışta önemli araştırma konusu olan iş tatmini tutumundan farklı olarak ele alınmaktadır. İş tatmini işe karşı bir duygu ve tutum içerirken, işyerinde mutluluk sadece iş ile ilgili bir duygudan ibaret olmayıp bireysel anlamda kendine has hisleri de içermektedir. Bu bağlamda kişi işyerinde mutlu olabilirken, işine karşı olumsuz bir tutum sahibi olabilmektedir. Ya da kişi işini sevmekte, ancak çalıştığı yerde kendini mutsuz hissedebilmektedir (Alparslan vd., 2016: 66).

Türkiye’de iş yaşamında mutluluğu inceleyen çok fazla çalışma yoktur. Alanyazında yapılan çalışmalar daha çok işe ilişkin duyguları esas alan iş doyumunu, iş tatmini ve yaşam doyumunu ilgilidir. Yurt dışında yapılan çalışmalara bakıldığında ilk kez War (1990) işle ilgili duyuşsal iyilik algısını iş tatmininden farklı olarak ve daha çok kişinin çalışırken hissettiği mutluluğun kişisel ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir. Gavin ve Mason (2004) araştırmalarında işin değeri anlamı üzerinde yoğunlaşmış, bireyin hayatına anlam katan bir işi yapmasının verimlilik ve performansını da yükselteceğine dikkat çekmiştir.



Maenapothi'ye (2007) göre, işyerinde mutluluk, çalışanların çalışmaktan mutlu olduğu ve kendilerini çalışıyormuş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem çalışan düzeyinde hem de kurumsal düzeyde planlanan hedeflere ulaştığı, iş yerindeki bir durum anlamına gelmektedir. Ayrıca araştırmada iş ilhamı, kurumun ortak değerleri, iş yerinde çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma hayatının kalitesi ve etkin liderliğin iş yerinde mutluluğu açıklayan faktörler olduğunu vurgulanmıştır. 3487 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmada katılımcıların mutluluk seviyesi ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik düzeyi işteki mutluluğa ilişkin düşünceleri ölçmek üzere kullanıldığında 0,9577, mevcut mutluluğu ölçmek üzere kullanıldığında ise 0,9542'dir. Bu bağlamda araştırmacı ölçüm aracının yüksek güvenilirliğe sahip ve kullanışlı olduğu sonucuna varmıştır. Jones (2010) ise araştırmasında, iş yerinde mutlu olan bireyler ile mutsuz olanları karşılaştırmış ve mutlu olan bireylerin daha enerjik, özel hayatlarında daha mutlu, işine daha bağlı, daha motivasyonlu, hedeflerini daha çok başaran, işten ayrılma niyetinin daha az olan kişiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş yerinde mutlu kişilerin iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi ilişkiler kurabildikleri, kalp, şeker, tansiyon gibi rahatsızlıkları daha az yakalandıkları görülmektedir. Luchman ve arkadaşları (2011) tarafından işyerinde mutluluk ve yaş arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılan araştırmada yaşa göre mutluluğun 'U' şeklinde bir ilerleme kaydettiği sonucuna ulaşılmıştır. Genç yaşlarda (18-40 yaş arası) yüksek olan işyerindeki mutluluk seviyesinin orta yaşlarda (41-49 yaş arası) azalmış olduğu görülmekte, ancak (50-72 yaş arası) gibi ilerleyen yaşlarda eski yüksek seviyesine ulaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Voorde ve arkadaşlarının yaptıkları (2012) araştırmada ise, işyeri mutluluğunun çalışanın mesai arkadaşları ve yöneticileri ile arasında gerçekleşen olumlu ilişkilerin varlığı ile söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişkinin kalitesinin artması çalışanın işyerinde iyi olma halini ve kurumu için daha fazlasını yapma isteğini arttıracak sonucuna ulaşılmıştır. Alparslan (2016) üç üretim işletmesinin 261 emek işçileri ile yaptığı araştırmada işçilerin işyerlerinde kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmalarında, iş tatmininin mi yoksa iş yeri mutluluğunun mu daha etkili olduğunu ortaya koymaya amaçlamıştır. Araştırma sonucuna göre fazladan rol davranışı üzerinde iş tatmininin doğrudan bir etkisinin olmadığı, ancak iş yeri mutluluğu değişkeninin doğrudan ve güçlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu bağlamda emek işçilerinin daha fazla çaba göstermeye istekli olmaları için iş tatmininden önce iş yerinde mutlu olmaları gerektiği vurgulanmıştır.



Araştırmalar, öznel iyi oluş düzeyi yüksek olan bireylerin yalnızca kendilerini iyi hissetmekle kalmayıp, kişilerarası ilişkilerinde daha başarılı olduklarını (Diener ve Seligman, 2002), yaşam enerjisi ve yaratıcılıklarının arttığını, bağışıklık sistemlerinin güçlendiğini, iş yaşamında daha verimli olduklarını ve yaşam sürelerinin uzadığını (Lyubomirsky, King ve Diener, 2005) göstermektedir. Buradan hareketle bu araştırmada Burdur ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu çalışmayla, ulusal yazına bir kaç yönden dikkate değer katkı yapılması amaçlanmaktadır. Özellikle ulusal yazında çalışanların işyerlerindeki mutluluk ve mutsuzluk nedenlerini inceleyen çalışmalar konusunda bir boşluk olduğu görülmektedir. Araştırma sonuçlarının konuyla ilgili çalışan akademisyenlere ve bankacılık sektöründeki yöneticilere çalışanların iş yerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri konusunda güncel bilgi sağlaması, ileride yapılacak araştırmalarda farklı boyutların ve ilişkilerin araştırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

2. Araştırma Metodolojisi

Araştırma Burdur'da faaliyette bulunan 12 adet kamu ve özel sektör banka şubelerinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırmada sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan yapılandırılmamış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmamış görüşme, araştırmacının konu hakkında bilgisinin az olduğu ve bundan dolayı görüşülen kişiyle bir tür karşılıklı diyaloga girmesini gerektiren durumlarda kullanılacak en uygun yöntem olarak gösterilmektedir (Böke, 2014). Araştırmaya katılanlara işyerinde onları mutlu ve mutsuz eden sebepleri söylemeleri istenerek açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Görüşme soruları banka çalışanlarına 1 Kasım -20 Aralık 2016 tarihleri arasında yüz yüze ve gönüllülük esasına dayanarak uygulanmıştır. Elde edilen veriler, bilgisayara girilmiş ve amaca uygun olarak hazır bir istatistik programı ile analiz edilmiştir. Verilerin analizinde söylem analizi, kullanılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmada mutsuz olan banka çalışanlarının temel mutsuzluk kaynaklarının, mutlu olan banka çalışanların ise temel mutluluk kaynaklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın temel kısıtı diğer bütün çalışmalarda da olduğu gibi zaman ve maliyet kısıtıdır. Ancak zaman ve maliyet kısıtı ile birlikte, banka çalışanlarının yoğun iş temposu nedeniyle daha fazla çalışana ulaşılmak istense de bunda başarıya ulaşılamamıştır. Bundan



dolayı araştırma verilerine dayanarak Türk Bankacılık Sektörüne yönelik bir genelleme yapılması değil ancak tahminsel bir sonuca ulaşabilmeye imkân vermektedir.

2.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın evrenini Burdur il merkezinde faaliyette bulunan toplam 12 adet kamu ve özel sektör banka şubelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Örnekleme ise bu evren içinde yer alan ve araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 60 çalışandan oluşmaktadır.

2.4. Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Araştırmada tek bölümden oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve medeni durumları ile ilgili demografik sorular ve çalışanlara işyerinde onları mutlu ve mutsuz eden sebepler bulunmaktadır.

3. Araştırmanın Analizleri ve Bulguları

3.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik verilerine ait frekanslar Tablo 1' de verilmiştir. Tablo 1' deki sonuçlara göre ankete katılanların %48,3'ü kadın, %51,7'si erkek; % 63,3'ü evli, %36,7'si bekârdır. % 46,7'si 31-37 yaş, % 41,7'si 24-30 yaş aralığındadır. Bu verilerden faydalanarak katılımcıların kadın- erkek dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu ve genç işgücünün istihdam edildiği sonucuna varılabilir. Araştırmaya katılanların toplam hizmet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde katılımcıların %26,7'sinin 1-5 yıl arası, %56,7'sinin 6-10 yıl arası, %16,7'sinin 11 yıl ve üzeri sürede bankalarda görev yapmakta oldukları görülmektedir. Son olarak katılımcıların %51,7'sinin kamu bankası çalışanı %48,3'ünün de özel banka çalışanı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda örnekleme kamu –özel banka dağılımının oransal olarak birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir.



Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Verileri

	Grup	Frekans	%
Yaş	24- 30	25	41,7
	31- 37	28	46,7
	38 ve üzeri	7	11,7
Cinsiyet	Kadın	29	48,3
	Erkek	31	51,7
Medeni Durum	Evli	38	63,3
	Bekâr	22	36,7
Hizmet Süresi	1-5 yıl arası	16	26,7
	6-10 yıl arası	34	56,7
	11 yıl ve üzeri	10	16,7
Banka Türü	Kamu	31	51,7
	Özel	29	48,3

3.2. İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Faktörlerinin Analizi

Araştırmaya katılan banka çalışanlarından işyerinde onları mutlu eden ilk üç faktörü söylemeleri istenmiştir. Araştırmada katılımcıların ifadeleri incelenerek işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen sebepler; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, çalışma koşulları, ödül- takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak şeklinde yedi faktör altında gruplandırılmıştır. Bu faktörler ile ilgili veriler tablo 2’de verilmiştir.



Tablo 2. İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Faktörlere Ait Veriler

İş Yeri Mutluluğunu Olumlu Etkileyen Sebepler	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
<i>İşyeri Arkadaşlığı</i>	13	8	4	7	4	2	38
<i>Yapılan İşin Kendisi</i>	6	7	6	4	5	7	35
<i>Yönetici İletişimi</i>	3	3	3	5	5	4	23
<i>Çalışma Koşulları</i>	3	5	2	4	4	3	21
<i>Ödül ve Takdir</i>	3	2	3	3	2	5	18
<i>Müşteri ilişkileri</i>	2	2	5	4	2	2	17
<i>Hedeflere Ulaşmak</i>	2	3	2	3	2	2	14

Banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen sebepler incelendiğinde 38 söylem sayısı ile işyeri arkadaşlığı ilk sırada yer almaktadır. Bu durum işyeri arkadaşlığının önemini göstermektedir. Söylem sıklığı kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde 25 söylem sayısı ile kamu bankalarında işyeri arkadaşlığının özel bankalara göre daha çok önem arz ettiği görülmektedir. Bu durum özel bankalarda personel sirkülasyonunun daha fazla olmasından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Literatüre bakıldığında iş yeri arkadaşlığı kavramının gelişimini ilk inceleyen Sias ve arkadaşları (2004) bu kavramın bireysel ve durumsal faktörlerden etkilenecek oluştuğunu belirtmiştir. Hümanist psikolojinin öncülüğünü yaparak, insan ihtiyaçlarını açıklayan Maslow, McClelland ve Alderfer; insanların sosyal olarak ait olma, sevmek, sevilme, ilişki kurma, ilişkiler içinde kalma, manevi olarak yalnız olmama gibi ihtiyaçlarının karşılanması ile motivasyonun sağlanması ve devam ettirilmesinin gerçekleşeceğini ifade etmektedirler (Çetinkaya Bozkurt vd., 2016). 1958 yılında Schultz tarafından ortaya atılan temel kişilerarası ilişkiler oryantasyonu teorisine göre; tüm insanların kabul edilme, kontrol ve sevgi olmak üzere üç temel ihtiyacı olup, bu ihtiyaçlar iletişim yoluyla karşılanmaktadır. Teoriye göre, her birey kendisi için uyumlu bir birey bulma ve sosyal etkileşimi için bir arkadaşlık kurma eğilimindedir. Çalışma yaşamı içinde bulunan bireyler günün büyük bir kısmını kendi ailesinden ziyade işyerinde iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmektedir. Çoğu zaman bu arkadaşlıklar iş dışındaki zamanlarda da sürebilmektedir. Çalışma arkadaşları ile iyi bir çalışma ortamına sahip olan birey işinden daha fazla zevk alacaktır ve iş arkadaşlarıyla daha fazla zaman geçirmek isteyecektir. Hatta kişi işini sevmese bile arkadaşları nedeniyle işinde mutluluk duyabilir (Özkalp ve Kirel, 2010: 117). Araştırmada da katılımcıların ifadelerinden işyeri arkadaşları ile mesai dışında bir araya gelmelerinin ve birlikte çeşitli sosyal aktiviteler gerçekleştirmelerinin işyeri mutluluğunu olumlu etkilediği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen faktörlerden ikinci sırada 35 söylem sayısı ile yapılan işin kendisi gelmektedir. Analiz sonucunda kamu ve özel banka ayırımına bakıldığında da kamu bankası 19, özel banka 16 söylem sıklığı söz konusu olup anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Kendisi için çekici olan işi yapan kimse, o işe karşı daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket edecektir (Eren, 1998:416). Bireyin işinde mutlu olması sevdiği işi yapması ile ilişkilidir. Dolayısıyla kişinin en iyi yapabileceği iş ona en fazla tatmin verecek iştir (Keser ve Kümbül Güler, 2016: 133). Burada yapılan işin



niteliği ile işin birey için taşıdığı anlam, öğrenme fırsatları ve sorumlulukları anlatılmaktadır. Bireyin çalışırken kendi kendine karar verebilmesi, yaptığı işin ilgi çekici olması, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve bireye statü sağlaması işin niteliği ilişkilidir (Özkalp ve Kirel, 2010: 115). Araştırma sonucunda ortaya çıkan ve iş yeri mutluluğunu olumlu etkileyen ikinci faktör olan yapılan işin kendisini iş özellikleri kuramı ile açıklamak mümkündür. 1975 yılında Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen çalışanın iş motivasyonu ve doyumuna etki eden içsel faktörlerle ilgilenen iş özellikleri kuramına göre herhangi bir işin beş önemli temel iş özellikleri (boyutları) bulunmaktadır. Bunlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, görev kimliği, işin anlamı, işin özerklik derecesi ve performans hakkında alınan geribildirimdir. Bu boyutlar veya temel iş özellikleri ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine motive olmasını ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar (Bilgiç, 2008: 68).

Araştırmada mutluluğu olumlu etkileyen faktörlerden üçüncü sırada 23 söylem sayısı ile yönetici ile olan iletişim gelmektedir. Sıralama olarak hem kamu hem de özel bankada üçüncü sırada yer almaktadır, ancak özel bankada 14 söylem sayısı ile kamu bankasına oranla daha sık vurgulandığı dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılanların ifadeleri incelendiğinde yönetici ile olan pozitif yönlü iletişimin, algılanan yönetici desteğinin, açık ve yatay iletişimin işyeri mutluluğunu olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır. İnsan davranışlarında en güçlü motivasyon unsurlarından birisi etkilemedir. Etkileme yolu ile yaşanan ilişkilerde kişiler birbirleriyle en derin duygularını (umutlarını, korkularını vb.) paylaşabilirler. Başka insanlarla ilgili olarak onları ne mutlu ediyor, ne ağlatıyor ya da ne kızdırıyor gibi kişisel bilgileri edinmek sosyal etkileşimde oldukça önemli rol oynamaktadır. Bu önemli bilgiler paylaşılmadıkça ilişkilerin devam etmediği görülmektedir (Gürüz ve Temel Eğinli, 2015: 74-75). Örgütlerde yöneticilerine güvenen, onlarla işbirliği içinde olduklarına inanan ve onlar tarafından işlerinin önemini hissedilen çalışanların örgütsel bağlılığının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çakır, 2001: 152-153). Ünal'ın (2014) yaptığı araştırmaya göre; insan odaklı yaklaşımla yönetilen bireylerin iş ile ilgili iyilik algıları ekstra hiçbir çaba göstermeye gerek kalmadan yükselmiştir. Davis - Blake ve arkadaşlarının (2003) yaptıkları araştırma sonucuna göre ise; yöneticilerle kurulan olumsuz ilişkiler çalışanı mutsuz etmektedir.



Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen faktörlerden çalışma koşulları 21 söylem sayısı ile dördüncü sırada yer almaktadır. Çalışma koşulları ile ifade edilmek istenen olumlu çalışma koşulları olup fiziksel ortamın rahat ve güvenilir olması, ücret düzeylerinin tatmin edici olması, sağlık ve sosyal anlamda ek imkânların tanınması gibi unsurlar söz konusudur. Araştırmada kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde de farklılık görülmemiştir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Sağlıklı ve emniyetli çalışma koşulları olan, sosyal ve emeklilik imkânları iyi olan işletmelerde, daha yüksek bir işgören motivasyonundan söz edilebilir (Aktan, 2003: 253). Microsoft, Nandos's ve Google gibi dünyanın en başarılı şirketlerinin en önemli stratejik hedeflerinin mutlu bir iş ortamı ve mutlu çalışanlar yaratmak olduğu dikkati çekmektedir (Akduman ve Yüksekbilgili, 2015: 87). Eğer çalışma şartları bireyin işini uygun bir biçimde yapmasına izin vermiyorsa yani iş ortamı, aşırı sıcak veya soğuk, kirli, gürültülü, aşırı stresli ve tehlikeli ise iş tatmini de düşük olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2010:117; Edvardsson ve Gustavsson, 2003: 149). Birçok çalışan iş ortamı son derece kötü olmadığı sürece iş koşulları üzerinde fazla durmazlar. Hatta bazen iş koşulları ile bir takım şikâyetler geldiğinde ardında başka nedenlerin olduğu söylenir (Özkalp ve Kirel, 2010: 117).

İşyeri mutluluğunu olumlu etkileyen bir diğer faktör 18 söylem sayısı ile ödül ve takdir faktörü gelmektedir. Bu grupta yer alan katılımcı ifadeleri daha çok yöneticilerden alınan takdir ve teşekkürleri, prim, hediye çeki gibi maddi ödülleri ve terfi imkânlarını kapsamaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde de anlamlı farklılık görülmemiştir. Birçok çalışan kendisinin değerli olduğunu yöneticiden duymak, hissetmek ister (Deniz, 2005: 162). İstenilen davranışın gerçekleşmesi için, ödüllerin kişinin ilgisi ve hedefi ile ilişkili olması gerekir. Gerek "beklenti" ve gerek "ödüllendirme" yaklaşımları, "davranış" ile "ödül" arasındaki ilişkiye büyük önem vermektedir (Özgül, 2003:156).

İşyeri mutluluğunu olumlu etkileyen bir diğer faktör de 17 söylem sayısı ile müşteri ilişkileridir. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde müşteriler ile kurulan pozitif iletişimin ve müşterilerin olumlu geri bildirimlerinin işyeri mutluluğunu sağlamada önemli olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayırımında incelendiğinde bir farklılık bulunmamıştır. Özellikle müşteriler ile bire bir yoğun ilişki gerektiren bankacılık, sigortacılık, eğitim, sağlık ve danışmanlık gibi hizmet sektörlerinde müşteri ilişkileri daha fazla önem arz etmektedir. Günümüzde daha çok ilişki yönetimi olarak adlandırılan bu



faktör, işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2008: 3). İlişki yönetimi; müşterilerle ve çalışanlarla ilişkilere değer verilmesi ve bu değerlerin de işletmeye en karlı bir şekilde dönmesini amaçlayan bir fikri ortaya atmaktadır.

Araştırma da katılımcıların işyeri mutluluğunu olumlu etkileyen son faktör 14 söylem sayısı ile hedeflere ulaşmak olmuştur. Bu grupta toplanan katılımcı ifadeleri incelendiğinde bankacılık sektörünün çalışma ve performans değerlendirme sisteminde hedef gerçekleştirilmenin ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Yine katılımcıların ifadelerinden hedeflere ulaşmanın hem kendilerini başarılı hissetmelerinin hem de üst yönetime bunu göstermenin yolu olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda banka çalışanlarının mutluluklarını olumlu etkilediğini düşündükleri görülmektedir. Kamu ve özel banka ayrımında bakıldığında bir farklılık olmadığı söylenebilir.

3.3. İşyeri Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Faktörlerinin Analizi

Araştırmada katılımcıların ifadeleri incelenerek işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen sebepler; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı ve adalet algısı şeklinde altı faktör altında gruplandırılmıştır. Bu faktörler ile ilgili veriler tablo 3'de verilmiştir.



Tablo 3. İşyeri Mutluluğunu Olumsuz Etkileyen Faktörlere Ait Veriler

Mutluluğu Olumsuz Etkileyen Sebepler	KAMU			ÖZEL			TOPLAM
	1. sırada	2. sırada	3. sırada	1. sırada	2. sırada	3. sırada	
<i>İş Ortamı ve Çalışma koşulları</i>	8	5	7	8	8	5	41
<i>Çalışma ilişkileri ve Rekabet</i>	5	7	6	6	8	6	38
<i>Hedef Baskısı</i>	5	6	5	9	5	4	34
<i>Müşteri Tavrı</i>	4	5	3	6	4	3	25
<i>Yönetici Tavrı</i>	5	5	2	3	4	2	21
<i>Adalet Algısı</i>	3	4	3	2	3	2	17

Banka çalışanlarının işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen sebepler incelendiğinde 41 söylem sayısı ile iş ortamı ve çalışma koşulları ilk sırada yer almaktadır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde fiziksel çalışma ortamının yetersizliği, gürültülü ve aşırı yoğunluğa maruz kalınması, çalışma saatlerinin uzunluğu, stresli çalışma ortamı, iş yoğunluğu, telefon ve e-mail yoğunluğu, ücret düzeylerinin yetersizliği, fazla mesai ücretinin olmaması, maddi risk içeren iş konusu olmasına rağmen gerekli maddi tazminatların olmaması, izin alma problemlerinin sık görülmesi ve uzun çalışma saatlerinin neden olduğu aşırı yorgunluk gibi olumsuz çalışma koşulları anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktör için kamu ve özel banka ayrımında bir farklılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden ikinci sırada 38 söylem sayısı ile çalışma ilişkileri ve rekabet gelmektedir. Bu faktör altında toplanan ifadeler incelendiğinde çalışma arkadaşlarıyla yaşanan anlaşmazlıklar, ekip üyeleri arasındaki rekabet, ekip ruhu ile hareket edimemesi, işyeri arkadaşlık ilişkilerinin olumsuz boyutta olması gibi söylemler yer almaktadır. Araştırmada bu faktör kamu ve özel banka ayrımında incelendiğinde kamu bankası için 18 özel banka için 20 söylem sayısı görülmektedir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Bu anlamda iş sözleşmesinin lafzını yerine getirmek yerine ruhunu ortaya koymak önemlidir. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu bağlamda örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanır (Altun, 2001: 30). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Bir çok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir (İnce, 2005: 333).

Araştırmada işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden üçüncü sırada 34 söylem sayısı ile hedef baskısı faktörü yer almaktadır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde çalışanların satış hedeflerinin ulaşılabilirlikten uzaklaşarak artış gösterdiği algısı ve bu hedefleri gerçekleştirmeleri konusundaki yönetim baskısı, gerçekleştiremediklerinde maruz kalacakları tutum ve yaptırımlar konusundaki endişe ve korkuları anlaşılmaktadır. Kamu ve özel banka ayrımına bakıldığında örneklem sayısı arttırıldığında aradaki farkın anlamlı olabileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektöründe banka hedef ve stratejileri doğrultusunda çalışanlara sektör, piyasa ve hinterland koşulları göz önünde



bulundurulması kişisel baza indirgenmiş doğru ve geliştirici hedefler verilmesini sağlamak, kontrol ve takip etmek söz konusudur. Ancak hedeflerin zorlayıcı ve banka hedefleri doğrultusunda olmasının yanı sıra açık, anlaşılabilir, ulaşılabilir şeklinde verilmesini sağlamak önemlidir. Çünkü bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemi çalışanların işlerindeki başarıları, hedeflerini ne oranda gerçekleştirdikleri ve kurumun tüm çalışanlarından genel olarak beklediği davranış göstergelerini ne derece sergiledikleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda performans değerlendirme sonuçları; beklenen davranışları sergileme, hedef gerçekleştirme ve görev sorumluluklarını yerine getirme düzeylerini ortaya çıkardığı gibi, sorunların, aksamaların, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi içinde etkin bir araçtır. Sistem doğru uygulandığında başarıyı somut ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirebilir hale getirerek çalışanlara adil ve şeffaf bir sistem ile güvenilirlik ve aidiyet hissettirilir. Ayrıca çalışanı yüksek veya düşük performansa götüren sebepleri tespit etmek ve düşük performansı önlemek için gerekli önlemleri alma yönünde harekete geçer (Cantekinler, 2007: 65-67). Hedef sisteminin bu avantajlarına rağmen çalışanlar tarafından baskı olarak algılanması ve araştırmada olumsuz bir faktör olarak karşımıza çıkmasının nedeni uygulamadaki yönetici hatalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörleri 25 söylem sayısı ile müşteri tavrı takip etmektedir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde müşteriler ile olan olumsuz iletişim, yaşanan anlaşmazlıklar ve müşteri olumsuz geri bildirim gibi durumlar anlaşılmaktadır. Araştırmada bu faktörde kamu ve özel banka ayrımında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda işletmenin çalışan, müşteri, tedarikçi ve kanal ortakları ile olan ilişkilerinin düzenlenmesini içeren, geniş kapsamlı bir yaklaşım olarak kabul edilen ilişki yönetimi kavramına yer verildiği görülmektedir. İlişki yönetiminde hem iç hem de dış müşteri memnuniyetinin sağlanması söz konusudur. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken hem iç ve hem de dış müşterilerinin desteğine ihtiyaç duymaktadırlar. Dış müşterilerin mutluluğu, iç müşteriler aracılığıyla sağlanmaktadır. Dış müşteriler ise, iç müşterilere iş devamlılığı veya iş güvenliği sağlamaktadırlar. İç müşterilerin varlığı, dış müşterilerin sürekliliği ve verimlilikleri ile doğru orantılıdır (Demirel, 2006: 23). Özellikle hizmet sektöründe müşteri tatmininin sağlanması görevi, çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Müşteri ile doğrudan iletişim içinde bulunan çalışanların tutum ve davranışları, müşterilerin algılayacağı hizmet kalitesi ile ilişkilidir.



Eğer çalışanlar müşteriler üzerinde olumlu bir etki yaratarak, müşterilerin beklentilerinin de üzerinde bir hizmet sunarlarsa müşteri tatmini sağlanacaktır (Doğan ve Kılıç, 2008). Bu bağlamda müşteri olumsuz geri bildirim ve olumsuz iletişime neden olabilecek tehditleri en aza indirmek için iç müşteriler ile olan ilişkinin de ön planda tutulması, iç müşterilere değer verilmesi ve değerli olduklarının yönetim uygulamaları ile hissettirilmesi gerekmektedir.

Araştırmada katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen faktörlerden bir diğeri de 21 söylem sayısı ile yönetici tavrıdır. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde yönetici ile olan olumsuz iletişim, yöneticinin emir ve talimat vermede sert tutumu ile etkili liderlik anlayışının hissedilmemesi işyeri mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmada bu faktör için kamu ve özel banka ayırımında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki bir çok çalışmaya konu olmuştur. Yapılan araştırmalarda istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalan çalışanların iş tatmini ve özyeterlilik düzeylerinde, örgüte bağlılıklarında ve adalet algılarında azalma; yaşadıkları rol çatışmalarında, iş-aile çatışma oranlarında ve psikolojik stres düzeylerinde artış olduğu ortaya konulmuştur (Üçok ve Turgut, 2014: 165). Tepper ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda istismar edici yönetici davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışına negatif yönlü katkıda bulunduğu vurgulanmıştır.

Araştırmada katılımcıların işyeri mutluluğunu olumsuz etkileyen son faktör 17 söylem sayısı ile adalet algısı olmuştur. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde adaletsiz çalışma koşulları, yöneticinin pozitif ayrımcılık yapması ve performans ölçüm ve ücret sisteminin adil olmaması gibi örgütsel adalet algısına ilişkin karşılaşılan olumsuzluklar anlaşılmaktadır. Literatürde örgütsel adalet ile ilgili araştırmaların büyük bir çoğunluğu iş yerindeki adalet algısının iş doyumu ile ilişkisi üzerinedir (Özer ve Urtekin, 2007: 109). Çakmak ve Biçer (2011) performans değerlendirmelerinde örgütsel adalet algılarının önemli yer kapsadığını göstermişlerdir.

4. Sonuç ve Öneriler

Rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda örgütlerin verimlilik içinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ancak insan kaynağına hakettiği değeri verebilmeleri ile mümkün olacaktır. Bu durum insan sermayesini bir maliyet unsuru olarak görmekten ziyade, rekabet edebilmede en önemli bir kaynak olarak görmeyi gerektirir. Ancak bu sayede çalışanların işe yönelik duygusal tutum ve davranışlarının olumlu olması



sağlanır. İşe yönelik duygusal tutum ve davranışlar literatürde iş tatmini olarak araştırma konusu olurken, işyerinde duygusal iyi oluş hali de iş yeri mutluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmini dışında işyerinde duygusal iyi olma durumlarını etkileyen diğer unsurların da neler olabileceğini araştırmak ve ortaya koymak gerekmektedir. Bu sebeple bu araştırmada bankacılık sektöründe çalışan bireylerin işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Analizler neticesinde işyerinde mutsuz olanların en önemli mutsuzluk nedenleri; iş ortamı ve çalışma koşulları, çalışma ilişkileri ve rekabet, hedef baskısı, müşteri tavrı, yönetici tavrı, adalet algısı olarak tespit edilmiştir. İşyerinde mutlu olanların en önemli mutluluk nedenleri ise sırasıyla; işyeri arkadaşlığı, yapılan işin kendisi, yönetici iletişimi, olumlu çalışma koşulları, Ödül ve takdir, müşteri ilişkileri ve hedeflere ulaşmak olarak tespit edilmiştir. Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek üzere yapmış olduğu çalışmalarda diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatlarında mutsuz eden faktörleri ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, çalışanların iş ortamında birer makine olmadığını, insanların sadece dışsal faktörlerle motive olmadığını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, çalışanın kendi iç dünyasındaki değerlerin dışsal faktörlerden daha önemli olduğunu ve içsel motivasyon faktörleriyle motive olmuş çalışanların hem kendileri, hem de çalıştıkları kurum açısından daha verimli olacağını ortaya çıkarmıştır. Araştırma sonuçları Herzberg'in Çift Faktör Kuramını, Schultz'un temel kişilerarası ilişkiler oryantasyonu teorisini ve Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri kuramını desteklemektedir.

Araştırma sonuçların dayanarak banka yöneticilerine öneri olarak;

- Yönetici ve çalışan ilişkilerine gereken önemi göstermeleri,
 - İş ortamına ilişkin iyileştirmeler yapmaları,
 - Çalışanların motivasyonlarını arttıracak uygulamalara önem vermeleri
 - İş yeri arkadaşlığını zedeleyebilecek ölçüde rekabet ortamı oluşturmamaları
 - Çalışanların hakları konusunda adil davranış sergilemeleri
 - Dış müşteri memnuniyetinin yanı sıra iç müşteri memnuniyetine de önem vermeleri
- söylenebilir.

Banka çalışanlarının iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve müşterilerle olan ilişkileri, işyeri mutluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, yöneticilerin işyerinde konuya ilişkin yapacağı düzenleme ve uygulamaları, bireysel ve örgütsel sorunların azaltılmasına;



çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu yönde bir etki sağlanmasına olanak sağlayabilir. Diğer taraftan araştırmanın maddi ve zaman kısıtları nedeniyle sadece 60 kişilik küçük bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi araştırmanın sınırını oluşturmaktadır. Bundan sonraki konuyla ilgili yapılacak akademik çalışmalar; bu araştırmada belirlenen mutluluk ve mutsuzluk faktörlerinin işyeri mutluluğu üzerindeki etkisinin ne ölçüde olduğunun ortaya konmasına yönelik olabilir. Ayrıca farklı sektör ve örneklerde konunun araştırılması da önerilmektedir.



Kaynakça

- Akduman, G. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). *İnsan Kaynaklarında Yeni bir Vizyon Mutluluk Yönetimi*, Türkmen Kitabevi. İstanbul.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alparslan, A. M. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini Mi İşyerinde Mutluluk Mu?, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Alparslan, A.M., Kahraman, M. ve Cantürk, N. (2016). Araştırma Görevlilerinin İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri: Bir Alan Çalışması. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitapçığı, 65-75.
- Altun, S. A. (2001). *Örgüt Sağlığı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Andrews F.M. ve Withey, S.B. (1976). *Social Indicators Of Well-Being*, Plenum Press, New York.
- Bacon, F. S. (2005). Positive Psychology's Two Cultures. *Review of General Psy*, 9(2), 181-192.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Böke, K. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Cantekinler, M. (2007). *Bankacılık Sektöründe Performans Yönetimi ve Özel Bir Bankada Performans Yönetimine İlişkin Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2016). Üniversite Öğrencilerinde Öznel ve Psikolojik İyi Olmanın Yordayıcılarının İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27).
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı. Ankara.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2011). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar, *İTÜ Dergisi/B* 3(1), 3-14.



- Çetin, F. Turgut, H. ve Sözen, C. (2015). Öznel İyi Oluşun Yordanmasında Sabit Kişilik Örüntüsü: Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü, *Türk Psikoloji Dergisi*, 30 (76), 68-75.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö., Bulgurcu Gürel, E.B. ve Alparslan A. M. (2016). Üniversite Çalışanlarında İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37), 111-126.
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees, *Academy of Management Journal*, 46(4), 475-485.
- Deiner, E. (1984). Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Deniz, M. (2005). İşletme Yönetiminde Motivasyon, M. Tikici. (Ed.). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, Birinci Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Diener, E. ve Seligman, M. E. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU, İİBF Dergisi*, 10(14).
- Doğan, T. (2013) Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (1), 56-64.
- Doğan, T., Eryılmaz, A. Ercan, L. (2014) İşe Bağlılığın Öznel İyi Oluş Üzerindeki Yordayıcı Rolü: Akademisyenler Üzerine Bir Çalışma, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 48-57.
- Edvardsson, B. ve Gustavsson, B.O. (2003) Quality In The Work Environment: A Prerequisite For Success In New Service Development, *Managing Service Quality*, (13) 2, 148-163.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2010). Öznel İyi Oluş İle Algılanan Kontrol Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 9(3).



- Eryılmaz, A. ve Ercan, L. (2011). Öznel İyi Oluşun Cinsiyet, Yaş Grupları ve Kişilik Özellikleri Açısından İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(36), 139-149.
- Gavin, J. H. ve Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace, *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gülaçtı, F. (2010). The Effect of Perceived Social Support on Subjective Well-Being, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3844-3849.
- Gürüz, D. ve Temel Eğinli, A. (2015). *Kişilerarası İletişim Bilgiler-Etkiler-Engeller*, Nobel Yayıncılık, 5. Basım. Ankara.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman B.B. (1959). The Motivation to Work, New Jersey: Transaction Publishers (Originally Published in 1959 by John Wiley & Sons, Inc.).
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 319-339.
- Jones, J. P. (2010). Happiness at Work. *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*, 187-188.
- Kararımak, Ö. (2006). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 26, 129-142.
- Keser, A. ve Güler, B. K. (2016). *Çalışma Psikolojisi*, 1. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Korkut, F. (2003). İyilik Hali ve Önleme. VII. Ulusal PDR Kongresi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Luchman, J. N., Kaplan, S. A. ve Dalal, R. S. (2011). Getting Older and Getting Happier With Work: an Information-Processing Explanation. *Social Indicators Research*, 108(3), 535-552.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, (131) 6, 803- 855.
- Maenapothi, R. (2007). *Happiness in the Workplace Indicator*, Master's Thesis, Human Resource Development, National Institute of Development Administration.
- Malkoç, A. (2011). Big Five Personality Traits and Coping Styles Predict Subjective Well-Being: A Study With A Turkish Sample. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12, 577-581.



- Myers, D. G. ve Diener, E. (1995). Who Is Happy?, *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Ok, S. (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III, 21, 57-68.
- Özer, P. S. ve Urtekin, G. E. (2007). Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 107 -125.
- Özgüven, D. E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, 1. Baskı, Sistem Ofset, Ankara.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Seligman, M. E. (1998). What is The Good Life. *APA Monitor*, 29(10), 2.
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. ve Fix, B. (2004). Narratives of Workplace Friendship Deterioration, *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321-340.
- Siliğ, A. (2003). *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. ve Ensley, M. D. (2004). Moderators of The Relationships Between Coworkers 'Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- Terzi, Ş. (2006). Kendini Toparlama Gücü Ölçeği'nin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 26, 77-86.
- Tolon, M. (2004). Ticari Bankalarda Pazarlama Stratejilerinin Uygulanması ve Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, (4), 63-88.
- Tuzgöl-Dost, M. (2005). Öznel İyi Oluş Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 23, 103.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.



-
- Ünal, Z. M. (2014). Influence of Leaders' Humor Styles on The Employees' Job Related Affective Well-Being. *International Journal Of Academic Research İn Accounting, Finance And Management Sciences*, 4(1), 201-211.
- Voorde, K., Paauwe, J. ve Veldhoven, M. (2012). Employee Well-Being and The HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies, *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Warr, P. (1990). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193-210.

