



# Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 5, Sayı:19, Haziran 2019, s. 108-113

**Özge DEMİRCİ**

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans  
Öğrencisi, ozgedemirci@stu.aydin.edu.tr

**Yrd. Doç. Dr. Bekir Emre KURTULMUŞ**

İstanbul Aydın Üniversitesi, emrekurtulmus@aydin.edu.tr

## **BANKA MÜDÜRLERİNİN ETİK DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİNE ETKİLERİ**

### **Özet**

Etik, günümüz koşullarında tüm iş alanlarında ortaya çıkan ve globalleşen dünyada da gerçek anlamda sorunlara yol açan bir kavramdır. Bu kavramın gerekliliği ve işlevselliği temel bir ihtiyaç haline gelmiştir. Diğer sektörlerde olduğu gibi bankacılık alanında da tüm çalışanlar arasında kurulacak manevi ve profesyonel bağın özünde etik anlayış yatmaktadır. Etik, ast – üst ilişkisinde tüm motivasyon araçlarının lideri konumundadır. Bu nedenle iş tatminini pozitif ya da negatif yönde etkileyen önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmıştır. Tezin ikinci bölümünde literatüre yer verilmiş olup üçüncü bölümde ise araştırmanın felsefi yönüne dikkat çekilmiştir. Dördüncü ve son bölümde ise yapılan anket çalışmasının analizi tanıtılmıştır. Ardından tezin çıkarımları yapılarak sonuç ve öneri bölümüne geçilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** etik, iş tatmini, bankacılık

## **THE EFFECTS OF ETHIC BEHAVIOURS OF PRIVATE AND PUBLIC BANKS' MANAGERS' ON JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES**

### **Abstract**

Nowadays, ethics is a concept which exists in all work areas and causes problems in real meaning. The necessity and functionality of this concept have been come a basic need. Like in all other sectors in banking there is an ethical approach in the source of moral and professional bound set by all employees. Ethic has the top location of cast relationship. So job satisfaction comes insight as a concept that affects

positively or negatively. On the second part of thesis the literature has been mentioned. On the other hand. On the third part of research philosophical way has been painted out. On the fourth and the last part a survey study has been presented. After getting thesis inferences, the conclusion and suggestion parts have been come.

**Keywords:** ethic, job satisfaction, banking

## **Giriş**

İnsan, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Artan rekabet şartlarına bakacak olursak, şirketlerde rüşvet, yolsuzluk, adaletsizlik, maaş dengesizlikleri, cinsiyet ayrımı, adam kayırma, haksız rekabet koşulları gibi sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Şirketler hem kendi bünyelerinde hem de buldukları piyasa koşullarında yer etmek ve tutunmak gibi bir amaç belirler. Bu amaçla hareket ederek kar etme yoluna giderler. Günümüzde birçok dış etmen (nüfus artışı, jeopolitik konum, ekonomik şartlar vs.), şirketlerin ve yöneticilerin personel yönetimi konusunda zaman zaman etik çerçeveden ayrılmadan yönetici vasfını idame ettirmelerini güçlendirmektedir. Bu bağlamda bankacılığı diğer sektörlerden ayıran en önemli fark, alınıp satılan varlığın “para” olmasıdır. Bankaları diğer şirketlerden ayıran farkı nedeniyle, bir bankada etik nedenlerden dolayı yaşanacak bir sorun, çok geniş kitleleri etkileyecektir. Bir kamu ya da özel bankanın yolsuzluk nedeniyle batması demek, varlığını o bankaya teslim eden tüm müşterilerin zarar görmesi, mağdur olması demektir. Aynı zamanda bankacılık, temelde güvene dayalı bir sektördür. Bir şubede yapılan bir hata nedeniyle güven sarsılması yaşamak, tüm bankayı etkileyebilir. Bu nedenlerden dolayı, bankacılık konusundaki tüm düzenlemeler, güven sağlamaya yönelik düzenlemelerdir. İçyapıdan ortaklara kadar, sıkı düzenlemelere tabi tutulması, güven ortamı yaratmanın bir sebebidir. Bankacılık sektöründe en önemli problemlerden bir tanesi, yöneticinin çalışanına yönelik her türlü etik olmayan davranışlarıdır.

Banka müdürleri, yönetimi altındaki çalışanlara karşı büyük sorumluluk sahibidir. Lider konumundaki bu yöneticiler her türlü vasıflarıyla, çalışanlarına örnek olmak zorundadırlar. İşe en hâkim konumda bulunan müdürler, çalışanın motivasyonundan, adaletin sağlanmasına kadar her türlü konuda bilgi sahibi olmalı ve tüm durumları en iyi şekilde idare etmelidirler. Yani bir banka müdürü hem bankacılık hukukuyla ilgili süreçleri iyi bilmeli, hem bankacılık mevzuatına hâkim olmalı hem personel kadrosuna hâkim olmalıdır. Bir banka müdürü, diğer yöneticiler gibi tarafsız, güvenilir, saydam ve çevreye duyarlı olmalıdır. Bu vasıfları taşıyan bir müdür, çalışanlarının iş tatminini sağlamış olur. Böylece çalışanlar bundan olumlu etkilenir ve huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olur. Bu durum çalışanları da, müşterileri etkiler. Hem işlerin yolunda gitmesi açısından hem de bankacılığın bir gereği olan güvenin sağlanması açısından oldukça önemlidir.

Banka yöneticisinin etik davranışlarının çalışanlara etkisi konusu ile ilgili belirlediğim problemler, bu problemlerin öneminin ortaya çıkması ve araştırma yaparken rastladığım tüm kaynaklara göre yapacağım bu araştırmada amaç, banka müdürlerinin davranışlarını incelemek. Bir banka müdürü, özel ya da kamu bankasında yönetici olduğunu gözetmeden etik davranışlar sergiliyorsa bu durumun çalışan performansı, işlerin yolunda gidip gitmediği, çalışanlar arası

yaşanan sıkıntılara nasıl çözüm getirdiği incelenecek. Banka müdürü etik davranışlar sergilemiyorsa, örgüt içinde bu durumun yaratacağı tüm sıkıntılar, iş tatmini üzerinde bıraktığı olumsuz etki araştırılacak.

Etik, ahlak, iş tatmini, iş etiği gibi temel kavramlar üzerinden bankacılık sektörünü irdeleyecek olan bu çalışmanın amacı, iş etiğinin çalışanlar arası bağlılığa ne derece etki edeceğidir. Çünkü bir örgütte yazılı kurallar dışında, lider vasfı taşıyan bir yönetici tarafından uygulanan sözlü kurallar, o örgütü ne derece başarıya ya da başarısızlığa götüreceği konusu, bu araştırmanın problemidir. Bu çalışmada son olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki, detayları ve önemi belirlenecektir.

**-Araştırmanın Amacı-**Özel ve kamu banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkilerinin belirlenmesi.

**-Araştırmanın Yöntemi-**Araştırma yapılırken literatür taraması ve anket çalışması yapılmıştır. Konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar taranmıştır. Bu araştırmanın kapsamında özel ve kamu banka çalışanları arasında bir anket çalışması yapıp sonuçlar analiz edilmiştir.

**-Araştırmanın Sınırları-**Araştırmada banka müdürlerinin etik davranışlarının, çalışanların iş tatminini ne yönde etkilediği konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda banka çalışanlarına yöneltilen anket sorularına verilen cevaplara yönelik etik davranan yöneticinin, çalışan üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bulgular anket yapılan banka şubeleri ile sınırlandırılmıştır.

### **Etik kavramı, tanımı, önemi, ahlak ve iş etiği ile olan ilişkisi**

Etik, toplumsal davranışları düzenleyen ve toplum tarafından kabul görmüş, bireylerin davranışlarını nitelendiren bir olgudur. Toplumların kültürel yapısına, inançlarına ve dönemsel gelişimine göre farklılık gösterebilmektedir (Berberoğlu, 2006).

Yönetim süreci sürekli olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar vermeyi; karar ve politikaları herkesin faydasına olacak biçimde uygulamayı gerektirir. Yönetim örgütsel ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasını; çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözeterek şekilde çözümlenmesini; örgütte yapılması gereken görevlerin işgörelere adil bir şekilde paylaştırılmasını gerektirir. Emegın karşılığının verilmesi, işgörelenin objektif olarak değerlendirilmesi, örgütün bir kişi ya da gurup için değil örgütün tamamının amaçları gerçekleştirmek için kullanılması zorunludur. Yönetim süreci hakların ve sorumlulukların eşit bir şekilde paylaşımını gerekli kılar. Bundan dolayı örgüt üyelerinin davranışlarında belirleyici bir etkiye sahip örgütün lideri konumundaki kişiler, yönetim görevini yerine getirirken karar alma sürecinde şahsi düşüncelerine göre değil, evrensel kabul görmüş etik ilkelere göre karar vermelidir.

Ahlak ile etik arasındaki temel fark ahlak, din ile şekillendirilirken etik toplumsal değerler ile şekillenmektedir. Ahlak din duygusu çevresinde davranışları şekillendirirken etik insani duygular çevresinde davranışları şekillendirmektedir (Balkan, 2006).

## **İş Tatmini Kavramı, Tanımı, Önemi, İlişkili Olduğu Temel Kavramlar Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Literatürde iş tatminiyle ilgili birçok tanım vardır. En basit şekliyle iş tatminini, “İş görenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur” şeklinde tanımlayabiliriz (Erdoğan, 1996).

TDK'nin sözlüğüne göre ise tatmin kelimesinin anlamı “İstenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum” demektir.

Örgütte yönetimin en önemli görevlerinden biri iş tatmininin sağlanmasıdır. İşinden tatmin sağlayan bir iş görenin örgütün verimliliğinde ve uzun dönemli başarısında önemli katkıları olabilir (Demir, Usta ve Okan, 2008). İşletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemli bir tutum türü şüphesiz iş görenlerin işe ve iş ortamına karşı gösterdikleri genel tutumlarıdır. İş görenlerin gösterdikleri bu tutumlar genel olarak iş tatmini olarak adlandırılır (Erdoğan, 1997)

İş tatmini tanımlarında da belirtildiği gibi önemli olan nokta çalışanların tutum ve beklentilerinin örgütçe karşılanıp karşılanamayacağıdır (Tetik, Uçar ve Yalçın, 2008).

İş tatmini ile yaş arasında doğru bir orantı olduğunu söylemek mümkündür. Yaş ilerledikçe işgörenlerin hayatları belirli bir zemine oturacağından beklentilerinde bir azalma söz konusu olacaktır (Tetik, Uçar Ve Yalçın, 2008). İş doyumunu ile kişinin yaşı arasında oldukça önemli bir bağlantı vardır. Kişiler genç yaşlarda kolayca iş bulabileceklerini düşünürler ve iş değiştirmek zaman zaman eğlenceli gelir. Yaşı genç olan çalışanlar beklenti içindedir. Motivasyonları yüksektir, bu da beklentinin artmasına sebep olur. Yapılan araştırmalara göre yaş arttıkça iş tatmini de aynı seviyede artar. Yaşı büyük olan çalışanların deneyimleri arttıkça beklentileri azalır. Böylelikle iş hayatında eriştikleri doyum da artmış olur. Ancak emeklilik yaşı yaklaşmakta olan çalışanlar için durum biraz farklı. Özellikle özel sektör çalışanları arasında yaygın olan kaygı, emeklilik zamanı yaklaştığı için, kişinin her an işsiz kalacağı korkusudur.

Fiziki çalışma koşulları çalışanın iş tatmini için oldukça önemlidir. Çalışan kişi iş yerinde kendini güvende hissetmek ister. Motivasyonunu bu şekilde yönlendirir. Tehlikeli bir ortamda çalışan bir kişinin iş tatmini her zaman olumsuz etkilenir. Ancak güvenli, temiz, sıcak bir ortamda çalışan kişi iş doyumunu tamamlar.

İnsanların iş tatminini etkileyen en gerekli kavramlardan biri de yönetimin adil ve eşit davranmasıdır. Yöneticiler somut olarak adaletli ve eşit davrandığını gösterirse, çalışanlar da bu sayede mutlu bir çalışma ortamında bulunmuş olur. Bu durum tüm çalışanlar için iş doyumunu demektir. Yöneticilerin mesleki sorunları en sağlıklı biçimde çözüme ulaştırmaları, çalışanın tüm haklarını gözetmeleri, örgütün tüm kurallarına uymaları, ödül ve cezaları tüm çalışanlar üzerinde eşit düzeyde göstermeleri, iş tatmini açısından verimliliği arttıran maddelerdir.

**-İş Tatmini Ve Tatminsizliğin Sonuçları**-Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumunu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutsuzluk duygusudur. İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili olumlu ve olumsuz duygularıdır. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda gereksinimleri karşılandığı sürece doyumlu olmaktadır. İş

doyumunu; duygusal bir yanıtıdır. Bir tutumdur. Sadece ifade edilebilmektedir. Genellikle beklentilerin ve kazançların ne ölçüde karşılandığı ile ilgilidir. İş tatmini, çalışanların devamsızlığını, işten ayrılmaları ve çalışanların işe geç gelmelerini önlemektedir. Kendilerini iş ortamında huzurlu ve mutlu hisseden çalışanlar, işlerini sever hale gelmektedirler.

Bir örgüt için iş tatminsizliğinin sonuçları önemlidir. İş göreninin tatmin ya da tatminsizliği onun işe devam edip etmemesini büyük oranda etkileyecektir. İş tatmini yüksek olan bir çalışan işine sevecek gelir ve işten kaçmak istemez. Fakat tam aksine iş tatmini düşük olan bir birey bu işi sadece hayatını idame ettirmek için zorunluluk olarak yapar ve bu da ne kendisine ne de bağlı bulunduğu örgütüne hiçbir katkı sağlamaz. Tam aksine göstermiş olduğu düşük verimlilik karşısında örgütünü negatif olarak etkileme durumu oluşabilir. Eğer çalışan iş tatmini sağlama noktasında zayıf kalır ise bu hem psikolojik olarak rahatsızlıklara yol açabilir hem de davranış bozukluklarına neden olabilir (Türk, 2007). İş tatminsizliği işgörenin yaptığı işten bir tatmin ya da hoşlanma duygusu elde etmemesini, işine karşı bir bıkkınlık, isteksizlik ve kaçma duygusu duymasını simgelemektedir. İşten duyulan tatminsizlik, işgörene elem vericidir ve onu olumsuz duygulara yöneltebilir (Tengilimoğlu, 2005).

## **Sonuç**

Çalışmanın temel amacı özel ve kamu banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkilerinin belirlenmesidir. Bu bağlamda çalışanların etik davranışları ile iş tatmini arasında ilişki vardır hipotezi öne sürülmüştür. Ve bulgular hipotezi doğrulamaktadır. Buna göre müdürlerin etik davranışları, çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışmada banka müdürlerinin etik davranışlarının, çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu duruma çalışanların tarafından bakılmasının amacı, müdürlerinin davranışlarından direkt olarak etkilenen tarafın çalışanlar olmasıdır. Müdürlerin etik davranış sergilediğini kendilerinin dile getirmesinden çok, muhatap alınan kesimin düşünceleri, sonucun reel çıkması bakımından daha önemlidir. Araştırmanın temel amacının özel ve kamu banka müdürlerinin etik davranışlarının çalışanların iş tatminine etkilerinin belirlenmesi şeklinde olmasının nedeni de budur. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, tüm bulgular müdürlerin etik davranış sergilemesinin gerekliliğini ve bu davranışların sonucunda çalışan tarafın iş tatminini yaşayacağını destekler niteliktedir. Literatürde bu çalışmaya benzer örneklerle rastlamaktayız. Bu ve diğer örnek çalışmaların çoğunun sonucunda da görülüyor ki, çalışma ortamında üstleri tarafından olumlu davranışlar ile karşılaşan çalışanlar, daha huzurlu bir çalışma hayatı sürdürmektedir.

Günümüzde çalışanlar arasında meydana gelen en önemli sorunlardan biri de etik olmayan davranışlardan dolayı iş yaşamında ortaya çıkan olumsuz durumlardır. Rüşvet, yolsuzluk, adam kayırma gibi konulara sık rastlanılması, etik davranışları içeren bir tutum sergilenmesi gerektiği konusunu doğurmuştur. Etik dışı durumlar, çalışma ortamında sık rastlanan bir olgudur. Çalışanlardan birinin dahi böyle etik dışı bir çembere girmesi, tüm çalışanları ve hatta işletmeyi olumsuz etkiler. Bu gibi durumlarda yöneticinin rolü oldukça önemlidir. Bu çalışmada gözlemlenen bir diğer durum da, ahlak ve kültür konularının birbiriyle iç içe olduğu gerçe-

ğidir. Etik davranış sergilenen bir işletmede işveren-işgören uyumunun had safhada sağlandığı görülmektedir. Çalışanların mutlu bir ortamda, değer görerek çalışması performansı arttırdığı gibi, karşılıklı saygıyı da beraberinde getirir ve işletmenin sektördeki yeri de sağlamlaştırmış olur. İşletmenin çıkarı göz önüne alındığında, temelde sağlanması gereken en önemli meselelerden birinin işletme içinde sergilenen etik davranışlar olduğu görülmektedir.

Özel ve kamu bankalarının müdürlerinin liderlik vasfı ile gerçekleştirecekleri her türlü tutum ve davranışın altında yatan etmenler sıralandığında, maddelerden en önemlisi kültürel yapı olacaktır. Zira yöneticinin bağlı bulunduğu örgüt, davranışlarına yön verecektir. Yöneticinin tavrı incelendiğinde bu da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü yöneticiler, çalışanları değerlendirirken ya da kendi davranışlarına yön verirken kültür etkeninin etkisinde kalacaktır. İş tatmini denen kavram, çalışanların nasıl yönetildiği ile alakalıdır. Yani idare etme ve verim alma arasında doğrudan doğruya bir bağ vardır. İş tatmininin sağlanmadığında, moral bozukluğu, çalışmama isteği, devamsızlık gibi durumlar ortaya çıkacaktır. Oysaki çalışanların fikrinin alındığının, çalışana değer verildiğinin, çalışmak için uygun ortam sağlandığının açıkça gözler önünde olduğu işletmelerde çalışanlar işyerine duyduğu güveni referans alırlar ve bu da beraberinde işe bağlılığı ve dolayısıyla iş tatminini getirir. İş tatmininin iş yerinde sürdürülebilir başarı sağladığı su götürmez bir gerçeklik olarak ortaya çıkmıştır

#### **KAYNAKLAR**

- Balkan, B., (2006) Bankacılıkta Temel Etik Yaklaşımı, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Ana Bilim Dalı, s. 23, İstanbul
- Berberoğlu, N.G., (2006), Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, s.74, Eskişehir
- Erdoğan, İ., (1996), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, s. 239, İstanbul
- Erdoğan, İ.; (1997), İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul
- Tengilimoğlu, D.; (2005), "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, s. 28, Ankara
- Tetik, S., Uçar, G., Yalçın, B., (2008), "Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler Ve Emniyet Mensupları İle Yapılan Alan Araştırması", Verimlilik Dergisi, Sayı:1
- Türk, S., (2007), Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, İstanbul