

## *Banka Çalışanlarının Doymu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*

### *The Relationship Between Job Satisfaction and Burnout Level among Bank Employees*

Sultan SAT<sup>1</sup>  
Ünal AY<sup>2</sup>

#### ÖZET

Günümüz çalışma hayatında iş doymu ve tükenmişliğin büyük önemi vardır. Bu araştırma, banka çalışanlarının iş doymu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik özelliklere (cinsiyet, medeni hal, yaş, çalışma süresi) göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bankacıların iş doymu düzeylerini ölçmek için Minnesota İş Doymu Ölçeği kullanılarak cevaplayıcıların içsel doymu, dışsal doymu ve genel doymu düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan bir ölçek olan Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada 'Kişisel Bilgi Formu' kullanılmıştır. Araştırma grubunu, Antalya'nın Alanya ilçesinde çalışan toplam 472 banka çalışanından 232 çalışan oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Doymu, Tükenmişlik, Banka, Çalışanlar

#### ABSTRACT

Job satisfaction and burn out have great importance in today's business life. In this study, it was investigated whether the levels of job satisfaction and Professional burnout in Banking Professionals have significantly differentiated under some variables (sex, civilized states, age, working hours) and to enlighten the correlation among them. By utilizing The Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ), Banking Professionals job satisfaction scale intrinsic satisfaction, extrinsic satisfaction and general satisfaction levels are measured. In addition to this, The Maslach Burnout Inventory (MBI), was utilized in order to measure Banking Professionals emotional exhaustion, depersonalization and low personal accomplishment levels. Moreover, in this research, the Personal Information Form was used. As a case study consist of 206 of 426 Banking Professionals, employed in Alanya district of Antalya as the sampling group.

Keywords: Job Satisfaction, Burn out, Banking, Employees

<sup>1</sup> Halkbank Alanya şubesi

<sup>2</sup> Prof.Dr., Çukurova Üniversitesi, İktisadi İstatistik Bölümü, unalay@cu.edu.tr

## 1. GİRİŞ

En genel anlamıyla kültür, insanın, doğanın sunduğu haric, yarattığı her şeydir. Bu kültürel yaratımları gerçekleştiren bitmez tükenmez çabaya insanı yönelten en önemli dinamik, kendi yaşamındaki anlam arayışıdır.

Söz konusu anlam arayışı, insanı çalışmaya etkinliği içerisine sokar. Marks, çalışmaya ya da onun tabiriyle “üretim” etkinliğinin insan varoluşuna özsel olduğunu düşünür. Buna göre insan, doğayı kendi gerçekliğine dönüştürmesi suretiyle, üreten ve bu etkinliğinin farkında olan bir varlıktır (Marks, 1984, s.34). Dolayısıyla çalışma etkinliğinin, insanın temel gereksinimlerini karşılamasının dışında, insanın varoluşuna özsel olması bakımından psikolojik bir yönünün de olduğunu söylenebilir. Nitekim Maslow çalışmaya etkinliğine dayanan kendini gerçekleştirme faaliyetini ihtiyaçlar hiyerarşisinin en tepesine yerleştirir.

İnsan doğasında böyle önemli bir yere sahip olan çalışma etkinliği özellikle sanayi devriminden sonra işletmelere karşı sağlayan bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Çalışma etkinliğinin artık, insanı psikolojik ve fiziksel olarak ne kadar tatmin ettiğinden çok, daha fazla kar elde etmeye yönelik olarak ne kadar verim elde ettirdiği daha önemli hale gelmiştir. Böylelikle insanın öz etkinliği olarak çalışma, insanın var olma alanı olmaktan çıkıp insanın istemsiz, zorlama bir etkinliği haline gelmiştir.

Daha sonraki süreçlerde örgütler artan rekabet koşullarına ayak uydurabilmek için, çalışma etkinliğinin insanın özsel doğasına ait olduğunu gerçeğini gözeterek, çalışmanın açısından bir takım iyileştirmelere girişmiştir. Hemen belirtilmelidir ki bu girişim, çalışma alanından maksimum verim elde etme amacına yöneliktir. Günümüzde bu girişim, iş doyumu adı altında bambaşka bir akademik çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki günümüzde rekabet edebilmek için çalışmanın verimini artırmak isteyen her işletme çalışanının iş doyumunu gözlemlemek durumunda kalmaktadır.

İş doyumu, çalışanların sahip oldukları işteki rollerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir. İşe karşı gösterilen pozitif tepki iş doyumu, negatif tepki ise iş doyumsuzluğu olarak adlandırılabilir (Chen, 2007, s.73). İlk kez 1920’lerde ortaya atılan iş doyumu kavramı, hem birey hem de örgütsel açıdan önemlidir. İş doyumsuzluğu, çalışmanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumsuzluğu aynı zamanda işe devamsızlık, kayıtsızlık, olumsuzluk, işi yavaşlatma, işten ayrılma v.b. hizmete olumsuz etkileyecek örgütsel sonuçlara yol açmaktadır (Serinkaya ve Bardakçı, 2009, s.115).

Tükenmişlik terimi ilk olarak 1970’li yılların ortalarında, insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bir sendromu tanımlamak için Freudenberg tarafından kullanılmıştır. Tükenmişlik, başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme durumudur (Freudenberg, 1974, s.159). Daha sonra Maslach ve Jackson (1982) tarafından tanımlanmıştır. Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştiren Maslach (1982) tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık

eklinde üç ayrı durum halinde ortaya çıktığını belirterek tükenmişliği üç ayrı alt boyutta ele almaktadır (Sürgevil, 2006, s.96).

Duygusal tükenme, tükenmişliğin bireysel stres boyutunu ve çalışanların kendilerini fiziksel ve duygusal açıdan yorgun ve aırı yıpranmış hissetmelerini ifade etmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun ba langıcı, merkezi ve en önemli bile enidir. Duygusal yönden yo un bir çalış ma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve di er insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Ba ören, 2005). Duygusal tükenme ya ayan ki i, kendisini di er insanların sorunlarını çözmeye güçsüz hissetmekte ve duyarsızlaşmayı bir kaç yolu olarak kullanmaktadır. Maslach'a göre tükenmişliğin üç bile eninden duyarsızlaşma alt boyutu, en problemlili boyut olarak görülmektedir. Duyarsızlaşma Maslach tarafından, hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşma, katı hatta insancıl olmayan bir yanıt olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, di erlerinin gereksinmelerine aldırmıyacak bir tutum ve duygularına aldırmama durumu meydana gelmektedir (Ba ören, 2005, s.25). Maslach Model'inde öngörülen üçüncü tükenmişlik bile eni, dü ük ba arı hissidir. Di er insanlar hakkında geli tirilen olumsuz dü ünceler sonucunda birey, kendisine yönelmekte ve kendisi hakkında da olumsuz dü ünceler geli tirmektedir. Ba kalarına ili kin olumsuz dü ünce ve davranışlarından dolayı kendisini suçlu hissetmekte, kimse tarafından sevilmediğini terileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığını ve i inde ba arılı olmadığını dü üncesine kapılmaktadır. Tüm bunların sonucunda çalışan, kendisine olan saygısını kaybedebilmekte ve depresyona girebilmektedir. Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü a ması olan dü ük kişisel ba arı hissi ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996, s.32).

doymu ve tükenmişlik, özellikle hizmet a ırlıklı çalışan sektörlerde, hekimlik, polislik, hem irelik, psikolojik danışmanlık, ö retmenlik, bankacılık vb. gibi bireylerde ortaya çıkan durumdur.

Bu ara tırma da, son derece yorucu i temposu, rutin, stresli, riskli çalış ma ko ullarına sahip olan banka çalışanlarında i doymu ve tükenmişlik kavramları incelenmiştir. Çalış ma Antalya ilinin do usunda bulunan Alanya ilçe sınırları içerisinde faaliyet gösteren banka çalışanları üzerinde yapılmıştır.

## 2.YÖNTEM

Ara tırmada ili kisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar, tarama modellerini “*Geçmişte ya da halen var olan bir durumu var oldu u ekliyle betimlemeyi amaçlayan ara tırma yaklaşımları*” (1998) olarak ifade etmektedir. Bu yöntemde ara tırmaya konu olan verilerin tutarsız sonuçlar do urmaması amacıyla, kendi ko ulları içinde ve di arıdan müdahale edilmeksizin tanımlanmaya çalış ılmaktadır (Karasar,1998,s. 20).

Bu çalış mada veriler, uygulanan üç farklı ölçek yoluyla toplanmıştır. Ara tırmada ba ımlı de i ken olan tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi için Maslach Tükenmişlik Ölçe i, ba ımsız de i kene (i doymu) ili kin verilerin toplanmasında ise, "Minnesota

Doyum Ölçeği"; bireylerin kişisel bilgilerini toplamak için ise "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır.

#### 1) Minnesota Doyum Ölçeği

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, Weiss, David, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş ve 20 sorudan oluşan Minnesota Doyum Ölçeğidir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota Doyum Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters sorular bulunmaktadır (Çam, Akgün, Babacan, Bilge ve Keskin, 2005, s. 213-220).

#### 2) Maslach Tükenmişlik Envanteri

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, Başlıklı ve İkinci tükenmişlik düzeyinin ölçülmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilmiş Maslach Tükenmişlik Ölçeğidir. Bu ölçek toplam 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişlik duygusal tükenme, kişisel başarı, duyarsızlaşma olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Maddeler 0=hiçbir zaman 6=her zaman olmak üzere 7'li derecelendirme ile yanıtlanmaktadır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği, Ergin (1992) tarafından Türkçeye çevrilmiş ve ölçeğin 235 kişilik bir grupta yapılan ön uygulamasından sonra, gruptan elde edilen verilerin analizi sonucu ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğunlukla zaman, her zaman şeklinde beşli derecelendirme olarak düzenlenmesine karar verilmiştir. Banka çalışanları ile yapılan bu çalışmada da ölçeğin beşli derecelendirme kullanılmıştır.

**Tablo 1. Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları**

	<b>Yüksek</b>	<b>Normal</b>	<b>Düşük</b>
<b>Duygusal Tükenme</b>	27 ve üzeri	17-26	0-16
<b>Duyarsızlaşma</b>	13 ve üzeri	7-12	0-6
<b>Düşük Başarı Hissi</b>	0-31	32-38	39 ve üzeri

Kaynak: İzgar, H. (2003), Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Ankara: Nobel Yayınları, s. 2

Duygusal tükenme boyutu, kişinin mesleki ya da kişisel sebepleriyle tükenmişlik ve başarı yüklenmiş olma duygularını tanımlamaktadır. Duyarsızlaşma boyutu, kişinin hizmet verdiği kişilere karşı, bireylerin kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun bir şekilde, umursamaz ve alaycı davranmasını tanımlamaktadır. Kişisel başarı boyutu ise, bireyin yeterliliğini ve sorunların üstesinden gelme durumunu tanımlamaktadır.

### 2.1. Ana kütle ve Örneklemenin Tespiti

Örneklem, belirli kurallara göre, belirli bir ana kütlede seçilmiş ve seçildiği ana kütleyle temsil yeterliliği kabul edilen küçük kümeleri ifade etmektedir. Araştırmalar çoğunlukla

örneklem kümeleri üzerinde yapılmakta ve elde edilen sonuçlar ilgili ana kütlere genellenmektedir (Karasar, 2005, 110). Doğru ve etkin bir genelleme yapılabilmesi için örneklemin yansız ve temsili olması gerekmektedir (Kaptan, 1983, s.135). Örneklem sayısının belirlenmesinde ise Ryan (1995) tarafından geliştirilen formül kullanılmıştır. Bu değerlendirilmeler neticesinde Tablo 2'de yer alan 43 ([http://www.tbb.org.tr/tr/Banka\\_ve\\_Sektor\\_Bilgileri/Subeler.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Subeler.aspx)) banka grubunun tümüne ulaşılarak anket uygulaması yapılmış çalışanların verdiği rakam doğrultusunda 472 çalışan içerisinde, 232 adet kullanıma uygun anket elde edilmiştir. Örneklem ana kütle temsil edecek büyüklüktedir.

**Tablo 2. Araştırmanın Ana Kütle ve Örneklemleri**

No	Bankalar	Çalışan Sayısı (N)	n	No	Bankalar	Çalışan Sayısı (N)	n
1	T.HALKBANKASI	43	43	15	FORT SBANK	15	4
2	GARANT BANKASI	63	30	16	AKBANK	36	11
3	YAPIKRED	54	8	17	ASYA KATILIM B.	10	0
4	ZIRAAT BANKASI	52	25	18	EKERBANK	12	10
5	TÜRK YE BANKASI	28	13	19			
6	VAKIFBANK	32	14	20			
7	DEN ZBANK	27	12	21			
8	ING BANK	10	10	22			
9	HSBC	18	11	23			
10	KUVEYT TÜRK	12	12	24			
11	TÜRK YE FİNANS	8	8	25			
12	TEB	22	6	26			
13	FİNANSBANK	23	8	27			
14	EURO TEKFEN BANK	7	7	28			

N = 472 n = 232

## 2.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Yorumlanması Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan bir ölçeğin anlamlı ve güvenilir sonuçlar verebilmesi için ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerinin hesaplanması gerekmektedir. Güvenilirlik bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmekte bu açıdan içsel tutarlılığı ön plana çıkarmaktadır. Bu araştırmada benzer birçok araştırmada olduğu gibi *Cronbach's alpha* güvenilirlik testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değer 0 ile 1 arasında değişmekte birlikte yapılacak analizlerin anlamlı sonuçlar vermesi için Nunnally (1967) elde edilen katsayının 0,70 ve üzerinde bir değer olması gerektiğini ifade etmiştir (Nunnally, 1967, s.248);

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklerin alt ölçekleri Alpha değerleri açısından 70'in üzerinde bulunmuştur. Ayrıca İtem-Total Statistics tablosunda ölçeklere ait tüm maddelerin tek tek güvenilirliklerine bakılmıştır. Tüm maddelerin yüksek güvenilirlik katsayısına sahip oldukları görülmüştür. Bu analizler yapıldıktan sonra araştırmada kullanılan tüm ölçekler ve bu ölçeklere ait alt ölçekler, tüm

güvenilirlik analizi amaçlarını geçmiştir. Bu doğrultuda her bir ölçek ve alt ölçeğin güvenilirliği değerlendirilmiştir.

**Tablo 3. Maslach Tükenmişlik ve Minnesota Doyum Ölçeklerinin Güvenilirlik**

		Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
<b>Tükenmişlik</b>	Duygusal Tükenme	0,92	9
	Duyarsızlaşma	0,81	8
	Düştük Bağı Hissi	0,77	8
<b>Doyumu</b>	Çözel Doyum	0,87	13
	Dışsal Doyum	0,86	8

Analizdeki tüm değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması: Faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında yüksek korelasyonların olması gerekmektedir. Bu, onların ortak faktörler altında toplanma olasılığını gösterirken, düşük korelasyonlar, değişkenlerin ortak faktörler oluşturamayacakları anlamına gelmektedir. Ölçekte çok değişken söz konusu olduğu zaman korelasyon matrisinin yorumlanması zordur. Bu nedenle korelasyon matrisindeki bütün korelasyonların anlamlı olup olmadığını test eden Bartlett testine başvurulmaktadır. Bu testin anlamlı çıkması, değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek korelasyonun varlığına işaret etmektedir (Hair ve diğ., 1998, s. 99).

Örneklem Büyüklüğü (Yeterliliği): Küçük örneklerde korelasyon katsayılarının daha az güvenilir olması dolayısıyla faktör analizi sonuçları da güvenilir olmamaktadır. Genel olarak örneklem büyüklüğünün 100 ve üzerinde olması beklenmektedir (Hair ve diğ., 1998, 98). Örneklem büyüklüğünün istatistikî analiz yapılabilmesi için yeterliliğini test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmaktadır. Burada, bulunan değerin mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda Doyum testi ve Maslach Tükenmişlik testi sonuçları sırasıyla 17266,810 ve 12788,296 olarak hesaplanmış ve bu değerler  $p=0.00$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu olasılık değeri değişkenler arasında yüksek korelasyonun varlığına işaret etmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değeri ise sırasıyla Doyum testi için 0,80; OCQ Maslach Tükenmişlik testi için 0,85'dir. Gerek KMO gerekse Bartlett testi her iki ölçekte de faktörle tirilebilirliğini ortaya koymaktadır (Tavancıl, 2002, s. 46). Bu değerler örneklem büyüklüğünün istatistikî analizler için yeterli olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans oranı Doyumu için 0,65, Tükenmişlik için 0,61'dir. Başka bir ifadeyle ölçekteki değişkenlerin doyum ve tükenmişlik boyutları genel olarak içermi olduğu kavramları 0,65 ve 0,61'lik tanım derecesine sahiptirler. Sosyal bilimlerde 0,40 – 0,60 aralığında değişkenlerin varyans oranları yeterli kabul edilmektedir (Tavancıl, 2002, s.48). Tablo 4'den görüleceği üzere, doyum ve tükenmişlik boyutlarında da açıklanan varyans değerleri Tavancıl (2002)'in ifade ettiği yeterlilik düzeyleri arasında bulunmaktadır.

**Tablo 4. Minnesota Doyum ve Maslach Tükenmişlik Ölçeklerinin Geçerliliği**

		Madde Sayısı	Bartlett Değeri	p	KMO	Açıklanan Varyans
Doyumu	Çışsel Doyum	12	469,30	0,00	0,78	0,58
	Dışsal Doyum	8	1598,33	0,00	0,80	0,69
	Toplam Doyum	20	1598,34	0,00	0,81	0,65
Tükenmişlik	Duygusal Tükenme	9	2024,13	0,00	0,83	0,52
	Duyarsızlaşma	5	1675,45	0,00	0,76	0,55
	Düştük Bağı Hissi	8	3067,00	0,00	0,85	0,61
	Toplam Tükenmişlik	22	2825,55	0,00	0,85	67,06

### 2.3. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanlar hakkında temel bilgiler edinmek amacıyla çalışanlara yaş, cinsiyet, medeni durum, sektördeki çalışma süreleri ekinde birtakım demografik sorular sorulmuştur. Burada amaçlanan; araştırmaya katılan çalışanların profilini belirlemek, bağımlı bağımsız değişkenlerin etkileşiminde çalışanların demografik özelliklerini de göz önünde bulundurarak daha sağlıklı yorumlamalarda bulunmaktadır.

**Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

	Gruplar	n	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	30 yaş ve daha az	146	63	63
	31-45 yaş arası	78	34	97
	46 yaş ve üzeri	8	3	100,00
	Toplam	232	100,00	
Cinsiyet	Kadın	86	37	37
	Erkek	146	63	100
	Toplam	232	100,00	
Medeni Durum	Bekâr	112	48	48
	Evli	120	52	100
	Toplam	232	100,00	
Çalışma Süresi	10 yıl ve daha az	138	59	59
	11-20 yıl arası	86	37	96
	20 yıl ve üstü	8	4	100,0
	Toplam	232	100,00	

Katılımcıların demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo 5’den de görüleceği üzere araştırmaya katılan 232 kişiden 146’sı 30 yaş ve altında, 78’i 31 ve 45 yaş arasında, 8’i ise 46 yaş ve üstü grupta yer almaktadır. Çalışanların cinsiyet dağılımına bakıldığında ise

katılımcıların 86'sı kadın, 146'sı erkek oldu u görülmektedir. Katılımcıların medeni durum profili incelendi inde ise 112'si bekâr, 120'si evli katılımcının oldu u görülmektedir. Katılımcıların alı ma süreleri, 10 yıldan az, 11–20 yıl arası ve 20 yıl üssü biçimde sınıflandırılmı sektördeki çalı ma yılı sorusuna verilen yanıtların da ılımı ise sırayla 138, 86 ve 8 ki i dir.

#### 2.4.Demografik Özelliklere İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları

Ara tırmanın hipotezlerini test edebilmek amacıyla hipotez testlerinden yararlanılacaktır. Ana hipotez 'Banka alı anlarının i doyumu ve tükenmi lik düzeyleri demografik de i kenlere göre farklılık gösterir' ifadesidir. Bu ana hipotezin alt hipotezleri ise unlardır:

- H<sub>1</sub>: Cinsiyet de i kenine göre i doyumu düzeyleri farklılık gösterir.
- H<sub>2</sub>: Cinsiyet de i kenine göre tükenmi lik düzeyleri farklılık gösterir.
- H<sub>3</sub>: Medeni durum de i kenine göre i doyumu düzeyleri farklılık gösterir.
- H<sub>4</sub>: Medeni durum de i kenine göre tükenmi lik düzeyleri farklılık gösterir.
- H<sub>5</sub>: Çalı ma süresi de i kenine göre i doyumu düzeyleri farklılık gösterir
- H<sub>6</sub>: Çalı ma süresi de i kenine göre tükenmi lik düzeyleri farklılık gösterir
- H<sub>7</sub>: Ya de i kenine göre i doyumu düzeyleri farklılık gösterir
- H<sub>8</sub>: Ya de i kenine göre tükenmi lik düzeyleri farklılık gösterir

F ve t testleri ana kütlede çekilen örneklemin normal dağılım gösterdi i ve varyanslarının homojen oldu u varsayımından hareketle uygulanan parametrik testlerdir (Hatipo lu, 2005, s.55). Sırasıyla, t testi ba ımsız iki grup arasında ( cinsiyet, medeni hal), f testi ise ba ımsız ikiden fazla grup (hizmet süresi, ya ) arasında fark olup olmadı ının belirlenmesinde kullanılan önemlilik testleridir (Hatipo lu, 2005, s.59). Bu testlere ilişkin bulgular Tablo 6 ve 7' de sunulmaktadır.



**Tablo 6. Katılımcıların Yaşı, Cinsiyeti, Medeni Durumu, Çalışma Süresi ile Doym Düzeyleri t ve f Testleri**

		n	Dışsal doyum				İçsel doyum				Genel doyum			
			$\bar{X}$	ss	f/t	p	$\bar{X}$	ss	f/t	p	$\bar{X}$	ss	f/t	p
<b>Yaş</b>	30 yaş ve daha az	134	3,67	0,67	4,84	0,00	3,67	0,54	10,22	0,00	4,05	0,54	8,10	0,00
	31-45 yaş arası	66	3,74	0,78	4,84	0,00	3,74	0,47	10,22	0,00	3,63	0,56	8,10	0,00
	46 yaş ve üzeri	6	4,13	0,71	4,84	0,00	4,13	0,64	10,22	0,00	3,58	0,62	8,10	0,00
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	76	3,26	0,60	1,06	0,54	3,67	0,59	1,27	0,28	3,26	0,60	1,27	0,20
	Erkek	130	3,26	0,58	1,06	0,54	3,50	0,58	1,27	0,28	3,26	0,58	1,27	0,20
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	112	3,30	0,82	-0,09	0,83	3,58	0,72	0,03	0,87	3,30	0,82	-0,09	0,92
	Evli	120	3,24	0,67	-0,09	0,83	3,59	0,68	0,03	0,87	3,24	0,67	-0,90	0,92
<b>Çalışma Süresi</b>	10 yıl ve daha az	130	3,42	0,73	5,12	0,0	3,67	0,49	2,67	0,03	3,58	0,54	4,04	0,04
	11-20 yıl arası	52	3,45	0,80	5,12	0,0	3,74	0,68	2,67	0,03	3,63	0,68	4,04	0,04
	20 yıl ve üstü	24	4,00	0,59	5,12	0,0	4,13	0,46	2,67	0,03	4,09	0,51	4,04	0,04

Tablo 6'ya göre, toplam doyum düzeyleri açısından, erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t=1,27$ ;  $P=0,20 > 0,05$ ). İçsel doyum düzeyleri açısından erkek ve kadın çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t=1,27$ ;  $p=0,28 > 0,05$ ). Dışsal doyum düzeyleri açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t=1,06$ ;  $p=0,54 > 0,05$ ).

$H_1$ : "Cinsiyet de ikenine göre i doymu düzeyleri farklılık gösterir". Hipotezi do rulanmamı tır.

Ara tırmaya katılan evli ve bekâr banka çalışanlarının, toplam doyum düzeyleri açısından, arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t=-0,09$ ;  $p=0,92 > 0,05$ ). İçsel doyum düzeyleri açısından, evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t=0,03$ ;  $p=0,87 > 0,05$ ). Dışsal doyum düzeyleri açısından bekâr ve evli çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t=-0,19$ ;  $p=0,83 > 0,05$ ).

$H_3$ : "Medeni durum de ikenine göre i doymu düzeyleri farklılık gösterir". Hipotezi do rulanmamı tır.

Tablo 6'ya göre, Çalışma (hizmet) süresine göre çalışanların toplam doyum düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=4,04$ ;  $p=0,04 < 0,05$ ). 20 yıl ve üzeri hizmette bulunan grubun toplam doyum düzeyi ( $\bar{X}=4,09$ ), 11-20 yıl çalışan grubun toplam doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,63$ ) ve 10 yıl ve daha az çalışan grubun toplam doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,58$ ) yüksektir. Toplam doyum açısından hangi çalışma süresi grupları arasında önemli farklar olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmış olup, Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7. Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Toplam Doym Düzeyindeki Farklılıkların Scheffe Testi Sonuçları**

	Hizmet Süresi		Ortalama farkı	Std. Hata	p
<b>Scheffe Testi</b>	10 yıl ve altı	11-20 yıl	-0,05	0,09	0,85
		21 yıl ve üzeri	-0,50	0,12	0,01
	11-20 yıl	10 yıl ve altı	0,05	0,09	0,85
		21 yıl ve üzeri	-0,45	0,14	0,00
	21 yıl ve üzeri	10 yıl ve altı	0,50	0,12	0,00
		11-20 yıl	0,45	0,14	0,00

Yapılan Scheffe test sonuçlarına göre 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup arasında farklılık vardır. Yani toplam doym puanları 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup ve 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup çalışanları için  $P(0.01) < 0.05$ 'den önemli düzeyde farklılık göstermektedir. Aynı şekilde 11-20 yıl hizmet süresi bulunan grup ile 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p(0.00) < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grubun toplam doym düzeyi, 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,50 puan ve 11-20 yıl hizmet süresi bulunan ortalamasından da 0,45 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani çalışma süresi arttıkça toplam doymda yükselmektedir.

Hizmet süresine göre çalışanların içsel doym düzeyinde de anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=2,67$ ;  $p=0,03 < 0,05$ ). 21 yıl ve üzeri hizmette bulunan grubun içsel doym düzeyi ( $\bar{X}=4,13$ ), 11-20 yıl çalışan grubun içsel doym düzeyinden ( $\bar{X}=3,74$ ) ve 10 yıl ve daha az çalışan grubun içsel doym düzeyinden ( $\bar{X}=3,67$ ) yüksektir. İçsel doym açısından hangi çalışma süresi grupları arasında önemli farklar olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır, Tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Hizmet Süresi Değişkenine Bağlı Olarak İçsel Doym Düzeyindeki Farklılıkların Scheffe Testi Sonuçları**

	Hizmet Süresi		Ortalama farkı	Std. Hata	p
<b>Scheffe Testi</b>	10 yıl ve altı	11-20 yıl	-0,06	0,08	0,75
		21 yıl ve üzeri	-0,45	0,12	0,00
	11-20 yıl	10 yıl ve altı	0,06	0,08	0,75
		21 yıl ve üzeri	-0,38	0,13	0,01
	21 yıl ve üzeri	10 yıl ve altı	0,45	0,12	0,00
		11-20 yıl	0,38	0,13	0,01

Scheffe analizi sonuçlarına göre 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup ve 11-20 yıl hizmet süresi bulunan grup arasında içsel

doyum düzeyi bakımından farklılık vardır. Yani içsel doyum puanları 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup ve 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup çalışanları için  $P(0.00) < 0.05$ 'den önemli düzeyde farklılık göstermektedir. Aynı şekilde 11-20 yıl hizmet süresi bulunan grup ile 20 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p(0.01) < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grubun içsel doyum düzeyi, 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,45 puan ve 11-20 yıl hizmet süresi bulunan ortalamasından da 0,38 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani çalışanların hizmet süresi arttıkça içsel doyum da yükselmektedir.

Hizmet süresine göre çalışanların dışsal doyum düzeyinde anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=5,12$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). Tablo 6' dan da görülmektedir ki, 21 yıl ve üzeri hizmette bulunan grubun dışsal doyum düzeyi ( $\bar{X}=4,00$ ), 11-20 yıl çalışan grubun dışsal doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,45$ ) ve 10 yıl ve daha az çalışan grubun dışsal doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,42$ ) yüksektir. Dışsal doyum açısından hangi hizmet süresi grupları arasında önemli farklar olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır, Tablo 9' da gösterilmektedir.

**Tablo 9. Çalışanların Hizmet Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Dışsal Doyum Düzeyindeki Farklılıkların Scheffe Testi Sonuçları**

	Hizmet Süresi		Ortalama farkı	Std. Hata	p
Scheffe Testi	10 yıl ve altı	11- 20 yıl	-0,03	0,12	0,96
		21 yıl ve üzeri	-0,57	0,16	0,00
	11- 20 yıl	10 yıl ve altı	0,03	0,12	0,96
		21 yıl ve üzeri	-0,54	0,18	0,01
	21 yıl ve üzeri	10 yıl ve altı	0,57	0,16	0,00
		11- 20 yıl	0,54	0,18	0,01

Tablo 9'a göre 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup ile 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup ve 11-20 yıl hizmet süresi bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p(0.00) < 0.05$  ve  $p(0,01) < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grubun dışsal doyum düzeyi, 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,57 puan ve 11-20 yıl hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından da 0,54 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. Yani banka çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça dışsal doyumlarında yükseldiği görülmektedir.

$H_5$ : "Çalışanların hizmet süresi değişkenine göre içsel doyum düzeyleri farklılık gösterir." Hipotezi doğrulanmaktadır.

Bu çalışmada toplam doyum ve alt boyutlarına bakıldığında banka çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça içsel doyumları da artacağı tespit edilmiştir.

Tablo 6'ya araştırmaya katılan banka çalışanlarının yaşlarına göre, toplam doyum açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=8,10$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). Tablo 14'e göre, 46 yaş üstü grubunun toplam doyum düzeyi ( $\bar{X}=4,05$ ), 31-45 yaş grubunun toplam doyum düzeyi ( $\bar{X}=3,63$ ) ve 30 yaş ve altı yaş grubunun toplam doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,58$ ) yüksektir. Bu farklılığı ve önem derecesini belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 10. Banka Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Toplam Doyum Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Çalışanların Yaşları		Ortalama farkı	Std. Hata	p
Scheffe Testi	30 yaş ve altı	31-45 yaş	0,12	0,09	0,44
		46 yaş ve üzeri	-0,27	0,11	0,05
	31-45 yaş	30 yaş ve altı	-0,12	0,09	0,44
		46 yaş ve üzeri	-0,40	0,09	0,00
	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	0,27	0,11	0,05
		31-45 yaş	0,40	0,09	0,00

Tablo 10'a göre 46 yaş ve üzeri banka çalışanları ile 30 yaş ve altı ve 31-45 yaş aralığında bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p(0,05) < 0,05$  ve  $p(0,00) < 0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 46 yaş ve üzeri grubun toplam doyum düzeyi, 30 yaş ve altı grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,27 puan ve 31-45 yaş aralığında bulunan grubun ortalamasından da 0,40 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, banka çalışanlarının yaşları arttıkça işlerinden elde ettikleri doyumda artmaktadır denilebilir.

İçsel doyum açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=10,22$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). Tablo 6'ya göre, 46 yaş üstü grubunun içsel doyum düzeyi ( $\bar{X}=4,13$ ), 31-45 yaş grubunun içsel doyum düzeyi ( $\bar{X}=3,74$ ) ve 30 yaş ve altı yaş grubunun içsel doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,67$ ) yüksektir. Bu farklılığın önem derecesini belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 11. Banka Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre İçsel Doyum Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Çalışanların Yaşları		Ortalama farkı	Std. Hata	P
Scheffe Testi	30 yaş ve altı	31-45 yaş	0,17	0,90	0,15
		46 yaş ve üzeri	-0,24	0,10	0,07
	31-45 yaş	30 yaş ve altı	-0,17	0,90	0,15
		45 yaş ve üzeri	-0,41	0,92	0,00
	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	0,24	0,10	0,07
		31-45 yaş	0,41	0,09	0,00

Tablo 11' göre 46 ya ve üzeri banka çalışanları ve 31-45 ya aralığında bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p < 0.00 < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 45 ya ve üzeri grubun içsel doyum düzeyi, 31-45 ya aralığında bulunan grubun ortalamasından da 0,41 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. 46 ya ve üzeri grup ile 30 ya ve altı ya grup arasında istatistikî olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $p=0,07 > 0,05$ ).

Tablo 6'ya göre dışsal doyum açısından ya grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=4,84$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). Tablo 14'e göre, 46 ya üssü grubunun içsel doyum düzeyi ( $\bar{X}=4,00$ ), 31-45 ya grubunun içsel doyum düzeyi ( $\bar{X}=3,45$ ) ve 30 ya ve altı ya grubunun içsel doyum düzeyinden ( $\bar{X}=3,42$ ) yüksektir. Bu farklılığı ve önem derecesini belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 12. Banka Çalışanlarının Ya da İkenine Göre Dışsal Doyum Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Çalışanların Ya ları		Ortalama farkı	Stnd. Hata	p
Scheffe Testi	30 ya ve altı	31- 45 ya	0,03	0,12	0,96
		46 ya ve üzeri	-0,35	0,14	0,05
	31- 45 ya	30 ya ve altı	-0,31	0,12	0,96
		46 ya ve üzeri	-0,38	0,12	0,01
	46 ya ve üzeri	30 ya ve altı	0,35	0,14	0,05
		31- 45 ya	0,38	0,12	0,01

Tablo 12'ye göre 46 ya ve üzeri banka çalışanları ile 30 ya ve altı ve 31-45 ya aralığında bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p < 0.05 < 0.05$  ve  $p(0,01) < 0.05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 46 ya ve üzeri grubun toplam doyum düzeyi, 30 ya ve altı grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,35 puan ve 31-45 ya aralığında bulunan grubun ortalamasından da 0,38 puan daha yüksek olduğu görülmektedir.

$H_7$ : "Ya da İkenine göre içsel doyum düzeyleri farklılık gösterir." Hipotezi doğrulanmaktadır.

**Tablo 13. Katılımcıların Yaş, Cinsiyeti, Medeni Durumu, Çalışma Süresi ile Tükenmişlik Düzeyleri t ve f Testleri**

		n	Duyusal Tükenme				Duyarsızlaşma				Düşük Başarı Hissi			
			$\bar{X}$	ss	f/t	p	$\bar{X}$	ss	f/t	p	$\bar{X}$	ss	f/t	p
Yaş	30 yaş ve daha az	134	3,26	0,99	2,39	0,09	3,61	0,63	9,55	0,00	2,39	0,45	12,25	0,00
	31-45 yaş arası	66	3,30	0,84	2,39	0,09	3,30	0,64	9,55	0,00	2,18	0,30	12,25	0,00
	45 yaş üstü	6	3,72	0,99	2,39	0,09	3,72	0,47	9,55	0,00	1,86	0,52	12,25	0,00
Cinsiyet	Kadın	76	3,33	0,92	-0,39	0,69	3,53	0,57	0,83	0,40	2,14	0,57	-2,79	0,06
	Erkek	130	3,39	0,93	-0,39	0,69	3,45	0,66	0,83	0,40	2,35	0,48	-2,79	0,06
Medeni Durum	Bekâr	112	0,91	0,88	-0,80	0,43	0,63	0,81	-0,34	-0,78	0,48	0,60	-0,53	0,60
	Evli	120	0,94	0,90	-0,80	0,43	0,62	0,87	-0,34	-0,78	0,43	0,57	-0,53	0,60
Çalışma Süresi	10 yıl ve daha az	130	3,30	0,92	2,65	0,06	3,39	0,65	3,74	0,00	2,39	0,49	2,04	0,08
	11-20 yıl	52	3,32	0,87	2,65	0,06	3,49	0,24	3,74	0,00	2,18	0,52	2,04	0,08
	20 yıl ve üstü	24	3,85	0,93	2,65	0,06	3,95	0,63	3,74	0,00	1,86	0,44	2,04	0,08

Duyarsızlaşma açısından yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=9,55$ ;  $p=0,00 < 0,05$ ). 45 yaş ve üzeri grubun duyarsızlaşma düzeyi ( $\bar{X}=3,72$ ), 30 yaş ve altı grubun duyarsızlaşma düzeyinden ( $\bar{X}=3,61$ ) ve 31-45 yaş grubunun duyarsızlaşma düzeyinden ( $\bar{X}=3,30$ ) yüksektir. Bu farklılığı ve önem derecesini belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 14. Banka Çalışanlarının Yaş Grubuna Göre Duyarsızlaşma Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Çalışanların Yaşları		Ortalama farkı	Std. Hata	p
Scheffe Testi	30 yaş ve altı	31-45 yaş	-0,31	0,10	0,01
		46 yaş ve üzeri	-0,10	0,11	0,69
	31-45 yaş	30 yaş ve altı	0,31	0,10	0,01
		46 yaş ve üzeri	-0,41	0,10	0,00
	46 yaş ve üzeri	30 yaş ve altı	0,10	0,11	0,69
		31-45 yaş	0,41	0,10	0,00

Tablo 14'e göre 46 yaş ve üzeri banka çalışanları ile 31-45 yaş aralığında bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p(0,00) < 0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 46 yaş ve üzeri grubun duyarsızlaşma düzeyi, 31-45 yaş aralığında bulunan ortalamasından anlamlı derecede 0,41 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. 30 yaş ve altı banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri ile 31-45 yaş arası banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır ( $p(0,01) < 0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 31-45 yaş grubunun duyarsızlaşma düzeyi, 30 yaş ve altı

çalışan grubunun ortalamasından anlamlı derecede 0,31 puan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Düük ki isel baarı hissi açısından anlamlı fark bulunmaktadır ( $f=12,25$ ;  $p=0,00$ ). Tablo 13'e göre 46 ya ve üzeri grubun düük baarı hissi düzeyi ( $\bar{X}=1,98$ ), 30 ya ve altı grubun düük ki isel baarı hissi düzeyinden ( $\bar{X}=2,32$ ) ve 31-45 ya grubunun düük ki isel baarı hissi düzeyinden ( $\bar{X}=2,40$ ) düüktür. Bu farklılığı ve önem derecesini belirlemek için Scheffe testi kullanılmıştır.

**Tablo 15. Banka Çalışanlarının Ya da İkenine Göre Düük Baarı Hissi Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Çalışanların Ya ları		Ortalama farkı	Std. Hata	p
Scheffe Testi	30 ya ve altı	31-45 ya	-0,07	0,08	0,68
		46 ya ve üzeri	-0,34	0,09	0,00
	31-45 ya	30 ya ve altı	0,07	0,08	0,68
		46 ya ve üzeri	0,42	0,08	0,00
	46 ya ve üzeri	30 ya ve altı	-0,34	0,09	0,00
		31-45 ya	-0,42	0,08	0,00

Tablo 15'e göre 46 ya ve üzeri banka çalışanları ile 30 ya ve altı ve 31-45 ya aralığında bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p(0,00) < 0,05$  ve  $p(0,00) < 0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 46 ya ve üzeri grubun düük baarı hissi düzeyi, 30 ya ve altı grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,35 puan ve 31-45 ya aralığında bulunan grubun ortalamasından da 0,38 puan daha düük olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme açısından ya grupları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $f=2,39$ ;  $p=0,09$ ).

H<sub>8</sub>: "Ya da İkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir." Hipotezi duyarısızlaşma ve düük ki isel baarı alt boyutlarında doğrulanmaktadır.

Tablo 8'e göre, Duygusal tükenme düzeyleri açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t= -0,39$ ;  $p= 0,69 > 0,05$ ). Duyarısızlaşma düzeyleri açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t= 0,83$ ;  $p= 0,40 > 0,05$ ). Düük ki isel baarı hissi düzeyleri açısından kadın ve erkek çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t= -2,79$ ;  $p= 0,06 > 0,05$ ). H<sub>2</sub>: "Cinsiyet de İkenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir". Hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 13'e göre, Duygusal tükenme düzeyleri açısından bekâr ve evli çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır ( $t=0,808$ ;  $p=0,432 > 0,05$ ). Duyarısızlaşma düzeyleri açısından bekâr ve evli çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

( $t=-0,343$ ;  $p=0,780 > 0,05$ ). Düşük kişisel başarı hissi düzeyleri açısından bekâr ve evli çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t=-0,53$ ;  $p=0,606 > 0,05$ ).  
 $H_4$ : “Medeni durum de i kenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir”. Hipotezi doğrulanmamıştır.

Tablo 13’e göre, Çalışma süresine göre çalışanların duygusal tükenmişlik düzeylerinde anlamlı fark bulunmamaktadır. ( $f=2,65$ ;  $p=0,06 > 0,05$ ). Çalışma süresine göre düşük kişisel başarı hissi düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $f= 2,04$ ;  $p=0,08 > 0,05$ ). Çalışma süresine göre duyarsızlaşma düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır ( $f=3,74$ ;  $p=0,004 > 0,05$ ) 21 yıl ve üzeri hizmette bulunan grubun duyarsızlaşma düzeyi ( $\bar{X}=3,95$ ), 11–20 yıl çalışan grubun duyarsızlaşma düzeyinden ( $\bar{X}=3,49$ ) ve 10 yıl ve daha az çalışan grubun duyarsızlaşma düzeyinden ( $\bar{X}=3,39$ ) yüksektir.

Duyarsızlaşma boyutu açısından hangi çalışma süresi grupları arasında önemli farklar olduğunu belirlemek ve bu farklılığın kaç puan farktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Scheffe testi kullanılmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 16. Banka Çalışanlarının Hizmet Süresine Göre Duyarsızlaşma Puanlarına İlişkin Scheffe Analizi Sonuçları**

	Hizmet Süresi		Ortalama farkı	Std.Hata	p
Scheffe Testi	10 yıl ve altı	11-20 yıl	-0,96	0,10	0,63
		21 yıl ve üzeri	-0,56	0,13	0,00
	11-20 yıl	10 yıl ve altı	0,96	0,10	0,63
		21 yıl ve üzeri	-0,46	0,15	0,01
	21 yıl ve üzeri	10 yıl ve altı	0,56	0,13	0,00
		11-20 yıl	0,46	0,15	0,01

Tablo 16’ya göre 20 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grup ile 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grup ve 11–20 yıl hizmet süresi bulunan grup arasında farklılık vardır ( $p(0,00) < 0,05$  ve  $p(0,01) < 0,05$ ). Analiz sonuçlarına bakıldığında 21 yıl ve üzeri hizmet süresi bulunan grubun duyarsızlaşma düzeyi, 10 yıl ve altı hizmet süresi bulunan grubun ortalamasından anlamlı derecede 0,56 puan ve 11–20 yıl hizmet süresi bulunan ortalamasından da 0,464 puan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, banka çalışanlarının hizmet süreleri arttıkça kendilerini dış etmenlerden uzaklaştırdıkları ve duyarsızlaşmaya başladıkları söylenebilir.

$H_6$ : “Çalışma süresi de i kenine göre tükenmişlik düzeyleri farklılık gösterir”. Hipotezi duyarsızlaşma boyutu için doğrulanmamıştır.

Araştırmaya katılan 232 çalışanın iş doymu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi Tablo 17’de gösterilmektedir.



**Tablo 17. Doymu ve Tükenmişlik Ölçekleri Korelasyon Analizi**

		İçsel Doymu	Dışsal Doymu	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Düşük Kişisel Başarı Hissi
<b>Genel Doymu</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N	,935* ,000 206	,946* ,000 206	-,710* ,000 206	-,526* ,000 206	-,513* ,000 206
<b>İçsel Doymu</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N		,635* ,000 206	-,482* ,000 206	-,400* ,000 206	-,434* ,000 206
<b>Dışsal Doymu</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N			-,521* ,000 206	-,360* ,000 206	-,489* ,000 206
<b>Duygusal Tükenme</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N				,613* ,000 206	,506* ,000 206
<b>Duyarsızlaşma</b>	Pearson correlation Sig. (2-tailed) N					,560* ,000 206

doymu alt ölçeklerinin kendi aralarındaki korelasyonunda genel doymu, içsel doymu ve dışsal doymu ile anlamlı güçlü pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yani, genel doymunun yükselmesinde her iki alt boyutun da etkisi bulunmaktadır.

Tükenmişlik in kendi içindeki korelasyonunda ise, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre duygusal tükenme arttıkça duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissini de artacaktır. Bu da tükenmişlik sendromunun tanımı ile örtüşmektedir.

doymu ve tükenmişlik ölçeklerinin alt boyutlarının korelasyon sonuçlarına bakıldığında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Bu da iç doymu düzeyi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin düşüşünün göstergesidir ki Dolan, Maslach ve Pines da çalışmalarında iç doymu ve tükenmişlik ilişkisini negatif olarak göstermişlerdir. Çalışanların iç doymu düzeyleri düşüşünde tükenmişlik düzeylerinin artması, iç doymu düzeyleri arttığında ise tükenmişlik düzeylerinin azalması beklenmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarının iç doymu ve tükenmişlik kuramları ile paralel olduğunu görmektedir.

### 3.TARTI MA VE SONUÇ

Bu araştırmada rutin, stresli, riskli çalışma koşullarına sahip olan ve iş gereği sürekli insanlarla iletişim halinde olan banka çalışanlarının iç doymu ve tükenmişlik düzeyleri belirlenerek, aralarındaki ilişki incelenmiştir.

Bu çalışmada banka çalışanlarının, yaşları ve çalışma süresi de kendilerine göre içsel, dışsal ve genel iç doymu düzeylerinde farklılık gösterdikleri belirlenmiştir.

Yaşadığı kenine göre içsel doymu, dışsal doymu ve genel doymu farklılık göstermektedir. Buna göre, yaş ilerledikçe iç doymu artmakta; 30 yaş ve altındaki grupta yer alan çalışanlar, diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doymu sağlamakta ve

31- 45 ya arası ile 46 ve üzeri ya grubunda olan çalı anlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. 46 ya ve üzeri grup, i in dı sal özellikleri, ani terfi, tazmin ve çalı ma ko ulları gibi de i kenlerden fazla doyum sa lamaktadır. Bu durumda da i doymu ile ya arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır.

Çalı ma süresi de i kenine göre de içsel, dı sal ve genel i doymu düzeylerinde anlamlı düzeyde farklılık tespit edilmi tir. Çalı ma süresi arttıkça i doymu düzeyi yükselmektedir. Banka alı anlarının, cinsiyet, medeni durum de i kenlerine göre içsel, dı sal ve genel i doymu düzeylerinde önemli bir farklılık görülmedi i saptanmı tir. Bankacılık sektöründe kadın ve erkek personel aynı ko ullar altında çalı tıkları için i lerine verecekleri tepkilerin benzer olmasının beklenen bir durumdur. doymu ile medeni durum de i kenine ili kin ara tırma bulguları, bekâr bankacıların i doyum puanlarının ortalamaları, evli bankacıların puan ortalamalarından daha yüksek oldu unu gösterse de elde edilen bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamı tir.

Bu ara tırmada banka çalı anlarının cinsiyet, medeni hal de i kenlerine göre genel tükenmi lik ile duygusal tükenme, dü ük ki isel ba arı hissi ve duyarsızla ma alt boyutlarında önemli bir farklılık görülmedi i belirlenmi tir. Cinsiyet açısından, banka çalı anlarının duygusal tükenme, duyarsızla ma ve ki isel ba arı alt boyutunda tükenmi lik düzeyleri arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmamı tir. Medeni hal de i kenini incelendi inde, banka çalı larının duygusal tükenme, duyarsızla ma ve ki isel ba arı alt boyutunda tükenmi liklerinde anlamlı bir fark olmadı ı görülmü tür. Ya de i kenine göre, dü ük ki isel ba arı hissi düzeylerinde ve duyarsızla ma alt boyutlarında farklılık tespit edilmi olup, ya düzeyinin artmasıyla çalı ların daha duyarsızla tıkları ve dü ük ki isel ba arı hissi düzeylerinin daha azaldı ı görülmü tür. Daha küçük çalı anların i ten beklentileri daha yüksek olmakta ve kar ılanmadı ında tükenmi lik ya amaktadır.

Banka alı anlarının, hizmet süresi ile tükenmi lik alt boyutlarından, duyarsızla ma boyutunda anlamlı farklılıklar gösterdi i bulgulanmı tir. Sonuçlara göre, 11–20 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızla ma düzeyi, 1–10 yıl hizmet süresine sahip grubun duyarsızla ma düzeyine nazaran daha yüksektir. Bu durum, meslekte daha kısa süre çalı mı olanların daha dü ük duyarsızla ma duygusu hissetti ini ve beraberinde tükenmi lik belirtilerinin daha dü ük oldu unu göstermektedir. Yine aynı ekilde bulgular 11–20 yıl çalı ma süresine sahip grubun, 21–30 yıl çalı ma süresine sahip gruba nazaran da “duyarsızla ma” düzeyinin daha dü ük oldu unu göstermektedir. Tükenmi lik, her zaman kariyerin ilk yıllarında kar ıla ılan bir sorun de ildir. ya amında kariyer sürecinin her a amasında, tükenmi lik ortaya çıkabilir. Bazen alı anlar duygusal tükenme ile duyarsızla arak ba edebilirler. Çalı anlar hizmet süreleri arttıkça kendilerini dı etmenlerden uzakla tırarak duyarsızla maktadırlar.

Ara tırma sonucunda, banka çalı anlarının i doymu ile tükenmi lik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ili ki oldu u saptanmı tir. doymu düzeyi dü tükçe, tükenmi lik düzeyi ve alt boyutlarında anlamlı düzeyde yükselme gözlemlenmi tir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda şu öneriler geliştirilebilir: Bankanın insan kaynakları departmanları, kariyer yönetimi konusunda verimli çalışan sisteme sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların en uygun pozisyon ve işi tespit edilmelidir. Doyumunun düzeyi ve tükenmişlik düzeyinin gözlemlendiği grup üzerine yoğunlaşılmalıdır. Bu çalışanlar, yetkinlikleri, bilgi ve becerilerini kullanabilecekleri farklı departmanlara yönlendirilebilir, onları motive edecek farklı uygulamalara gidilmelidir. Çalışanlara kendilerini geliştirme, kariyer yapma ve yükselme imkânları sağlanmalıdır. Banka çalışanlarının, stres düzeylerini kontrol edebilecekleri stres yönetimi becerisine sahip olabilmeleri için gerekli eğitimler sağlanmalıdır. Çalışanlarının rutinden kurtulup kendilerini ifade edebilecekleri aynı zamanda kendilerini geliştirebilecekleri alanlara yönelik faaliyetlerin yönetim tarafından düzenlenerek organize edilmesi yararlı olacaktır. Örneğin, yaratıcılığa yönelik proje yarışmaları, tiyatro etkinlikleri, fotoğraf yarışmaları, müşteri memnuniyetine yönelik fikir yarışmaları ve ödüller, öneri sistemi ile yönetime katılım sağlanması gibi. Bankada çalışan personel ve yönetim kadrosuna sosyometri uygulanmalıdır. Böylece, üst-ast ilişkisi konusunda sıkıntı yaşayan ve gerginlikleri nedeniyle tükenmişlik ve iş doyumsuzluğu yaşayan personel grupları tespit edilir. İlgili kiler analiz edilerek çözüm yolları bulunmalıdır. Birey ve örgüt, tükenmişlik kavramını iyi tanımalı, tam ortaya çıkmadan, bu sendroma karşı etkin bir şekilde mücadele ederek bu sendrom ile baş edebilmesi gerekmektedir. Bunun için tükenmişlik kavramı banka çalışanlarına tanıtılmalı, süreç ile ilgili bilgiler verilmeli, belirtilere karşı duyarlı ve tedbirli olmaları sağlanmalıdır. Son olarak, duygusal emelin yoğun şekilde sarf edildiği, çalışanın riskinin yüksek olduğu bankacılık sektöründe psikolojik danışmanlık hizmetinin verilmesi, bu hizmetle birlikte psikolojik süreçlere yönelik araştırmaların düzenli olarak yapılmasının yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- BA ÖREN, M.** (2005), 'Çeşitli düzeylerdeki çalışanlara göre rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi', *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- CHEN, Y.** (2007), "Relationships among service orientation, job satisfaction and organizational commitment in the international tourist hotel industry," *Journal of American Academy of Business*, c.4, ss.24.
- ÇAM O, Akgün E, Babacan G. A., Bilge A, Keskin G. Ü.** (2005), "Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, S.6, ss. 213-220.
- FRANZISKA, M.**, Zufriedenheit von Mitarbeitern, (2009) Burnout und die Rolle der Führungskraft in der Pflege Studienarbeit, Erişim adresi: <http://books.google.com>, Erişim tarihi 20.08.2010.

- FREUDENBERGER**, H. J (1974), “Staff burn – out” *Journal of Social Issues*, c. 30, ss. 159 – 165.
- HAIR**, J. F. , Anderson, R. F., Tahtam,R.L.(1998), *Multivariate Data Analysis* (5th Edition), New Jersey: Prentice Hall
- HATPO LU**, Z. (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışları*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş. Yayınları No: 9
- IZGAR**, H. ( 2003), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- KAPTAN**, S. (1983). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- KARASAR**, Niyazi (1995), *Araştırmalarda Rapor Hazırlama* (8.Basım), Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- MARX**, Karl (1976) *Manuscripts 1844 – Economy Politique et Philosophic* (Çev. K. Somer), Paris: Editions Socials.
- NUNNALLY**, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Grew-Hill, Second Edition.
- SER NKAYA**, C., Bardakçı, A. (2009), “Pamukkale üniversitesindeki akademik personelin iş tatminleri ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, c.15, S. 21, ss.115.
- SÜRGEV L**, O. (2006), *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Ankara: Nobel Yayınları.
- TAV ANCIL**, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- YILDIRIM**, F. (1996), “Banka çalışanlarında ve algılanan rol çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişki”, *Yüksek Lisans Tezi*, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Ana Bilim Dalı, Ankara.

[http://www.tbb.org.tr/tr/Banka\\_ve\\_Sektor\\_Bilgileri/Subeler.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/Subeler.aspx)