



## **BANKA ÇALIŞANLARININ TÜKENMİŞLİK VE İŞ DOYUM DÜZEYLERİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA**

www.jrtr.org

**Arzu GÜRDOĞAN<sup>1</sup> Selma ATABEY<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Yrd. Doç. Dr. ([agurdogan@mu.edu.tr](mailto:agurdogan@mu.edu.tr))

<sup>2</sup>Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Ortaca Meslek Yüksekokulu, Öğr. Gör. ([satabey@mu.edu.tr](mailto:satabey@mu.edu.tr))

---

### **ÖZET**

Bu araştırmada, Ortaca İlçesi'nde bankacılık sektöründe çalışan banka personelinin tükenmişlik ve iş doyum düzeyleri incelenmiştir. Araştırma kapsamına hem özel hem de kamu bankaları dahil edilmiştir. Çalışma, banka çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyum düzeylerinin ortaya çıkarılması açısından önem taşımakta ve banka çalışanlarının tükenmişlik ve iş doyum düzeylerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Verilerin analizinde, istatistiksel analiz tekniklerinden frekans analizi, standart sapma, aritmetik ortalama, güvenilirlik analizi, t testi (independent samples-t test), korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Tükenmişlik Boyutları, İş doyumunu, İş Doyumu Boyutları.

---

### **ABSTRACT**

In this research, Ortaca district bank personel's who works bank sector burnout and work satiety levels has been examined. In research scope both special and public banks have been included. This working carries import because of exposing bank worker's burnout and work satiety levels and is aiming to expose bank workers' burnout and work satiety levels. Among statistical analysis techniques, frequency analysis, standard deviation, mean, reliability analysis, t-test (independent samples t test), correlation analysis and regression analysis were performed to fulfil data analysis.

**Key Words:** Burnout, Burnout dimensions, job satisfaction, job satisfaction dimensions.

---

## 1. GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme akımının hız kazanmasıyla birlikte artan rekabet olgusu, örgütlerde çalışan personeli de etkisi altına almış ve mevcut stres düzeyinin şiddetini arttırmıştır. Teknolojinin gelişmesi, nüfusun artması, ekonomik yapının değişmesi ve eşlerin birlikte çalışması gibi faktörler de eklendiğinde işletme yönetici ve çalışanları üzerinde var olan sıkıntı ve endişelerde belirgin artışlar olduğu dikkat çekmektedir. Genel olarak stres kavramıyla tanımlanan bu durum, örgütlere, işten ayrılma, yeni alınan personeli eğitme, üretim düşüklüğü, verimsizlik ve işgücünün kaybı gibi önemli maliyetler yüklemektedir (Erbaşı, Ünüvar ve Arat, 2010, s.99). Sanayileşmenin ve teknolojinin her geçen gün gelişmesi, çalışan kişileri farklı duygulara ve sorumluluk anlayışına itmeye başlamıştır. Bu durum, stresin yüz yıllar önce atılmış temellerinin bugün bilimsel araştırmalara konu edilmesini beraberinde getirmektedir. Bu olgular, insanın yaşamında en fazla zaman geçirdiği işyerlerinde daha da önemli hale gelmektedir.

Yoğun tempo ve stres altında çalışan bireyler, yaşamlarının belli bir düzeyinde tükenmişlikle karşılaşabilir. Bu anlamda, bankacılık yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskleri nedeni ile özellikle ruhsal sağlık ve buna bağlı olarak çalışma yaşamlarının olumsuz yönde etkilenmesinde yüksek riske sahip bir meslektir (Ok, 2012, s.8). Hizmet piyasasında hizmet kalitesinin temel belirleyicisi çalışanlardır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan çalışanın iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, örgütsel strese maruz kalan çalışanın müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatminini istenilen düzeyde sağlaması mümkün değildir (Erbaşı ve diğerleri, 2012, s.100). İnsan yaşamında çalışma hayatı, önemli bir yere sahiptir. İnsanlar günlük yaşantılarının büyük bir bölümünü işte ve iş ile ilgili faaliyetlerini planlayarak geçirirler. Bu bağlamda çalışan

bir kişinin sağlığı ile çalışma yaşamı arasındaki ilişkiler yoğun bir etkileşim içerisindedir. Kişilerin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi olarak tanımlanan tükenmişlik kavramı, daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010, s.2925).

Tükenmişlik kavramı 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından “enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak” olarak tanımlanmış ve uzun süreli stres tepkisi olarak ele alınmıştır (Kaya, Kaya, Ayık ve Uygur, 2010, s.405; Özsoy ve Gündoğdu, 2013, s.285; Turan ve Çetin, 2013, s.514). Tükenmişlik sendromunu tanımlamak, nedenlerini saptamak ve oluşum aşamalarını göstermek için birçok model geliştirilmiştir. Bu modellerden en çok kabul göreni ve Jackson Modelidir. Bu model, sendromun oluşum aşamalarına odaklanan ve tüm yönleriyle tükenmişlik sendromunun bir süreç içerisinde anlaşılmasını sağlayan atıfsal-durumsal bir modeldir. Maslach (1976) tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” olarak tanımlamıştır. İngilizce’de “job burnout” ya da “staff burnout” olarak tanımlanan kavram Türkçe’de “tükenmişlik - tükeniş sendromu – mesleki tükenmişlik” kavramları ile ifade edilmektedir (Kaya ve diğerleri, 2010, s.408; Bolat, 2011, s.258 ). Tükenmişlik kavramı üç boyut altında incelenmektedir. Bu boyutlardan birincisi; “duygusal tükenme”dir. Duygusal tükenmede; bireyin benlik yitimine eşlik eden duygusuzluk ve ilgide azalma görülmektedir. İkinci boyut olan duyarsızlaşma; birey, gerek karşılıklı

etkileşim içinde çalıştığı kişilere gerekse çalıştığı iş yerine karşı negatif ve sinik tutumlar gibi olumsuz tavırlar sergiler. Üçüncü boyut ise; kişisel başarının düşmesidir. İşe karşı motivasyonu düşen birey, kontrol eksikliği ve çaresizlik hissi içinde daha çok iş dışındaki faaliyetlere yönelmekte, buna bağlı olarak da iş sorumluluklarını yerine getiremediği ve çalışma hayatında artık etkili olmadığı düşüncesine kapılmaktadır (Kamaşak, Bulutlar ve Yozgat, 2013, s.264; Şimşek, Ekmekçioğlu ve Aydoğan, 2013, s.523). Duygusal tükenmeye ve duyarsızlaşmaya katkıda bulunan, aşırı talepler içeren kronik iş şartları kişilerin başarı duygularını aşındırabilmekte ve yetersizlik duygularını artırabilmektedir (Çetin, Basım ve Aydoğan, 2011, s.64).

Tükenmişlik özellikle insana hizmet veren sektörlerde ve meslek gruplarında görülebilmekte, tükenmişlik ortaya çıktığında ise üretkenliğin azalması, iş doyumsuzluğu ve profesyonelliğin engellenmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Günüşen ve Üstün, 2010, s.43). Tükenmişlik, hem birey hem de örgütler açısından iş yaşamını önemli ölçüde tehdit eden bir sorun olarak karşımıza çıkmakta ve tükenmişlik durumunda fiziksel, duygusal ve davranışsal belirtiler görülmektedir. Yorgunluk ve bitkinlik, kolay geçmeyen soğuk algınlığı ve gripler, güçsüzlük, baş ağrısı, bulantı-kusma, kas krampları, uyku bozuklukları, enerji ve kilo kaybı, bel ağrısı, solunum güçlüğü, uyuşukluk, deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığı, tükenmişliğin fiziksel belirtileridir. Duygusal belirtiler; kronik sinir hali, çabuk öfkelenme, hayal kırıklığı ve suçluluk duygularını sık yaşama, anksiyete, kızgınlık ve sabırsızlıktır. Davranışsal belirtiler ise sık hata yapma, işe gelmeme, işe geç gelme ve erken ayrılma, işi bırakma, sık rapor alma, işte yeniliklere, yapıcı eleştirilere açık olmama, üretkenliğin ve yaratıcı girişimlerin kısırlığı, işte ve iş dışındaki

davranışlarında bozulma, asosyalleşme, unutkanlık, ilaç ve alkol tüketiminde artma, rol çatışması ve başarısızlık hissini sık yaşama, arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı ve suçlayıcı olmadır (Kaya ve diğerleri, 2010, s.409). Birçok araştırmacı aşırı stresin sonucunda tükenmişliğin ortaya çıktığını, yaptıkları çalışmalarda belirlemişlerdir. Tükenmişlikten sonra gelen aşamalar ise bozulma ve yok olma olarak belirtilmektedir (Kutsal ve Bilge, 2012, s.285).

Tükenmişlikle ilgili bir diğer sorun olan ve genellikle birlikte değerlendirilen iş doyumu, kişinin işle ilgili değerlerinin işte karşılandığını algılaması ve bu değerlerin bireyin gereksinimleri ile uyumlu olması olarak tanımlanmaktadır. İş doyumu çalışanın işini değerlendirmesi sonucu duyduğu haz ya da ulaştığı duygusal doyum olarak belirtilmektedir (Üngüren ve diğerleri, 2010, s.2927). Günümüz dünya koşullarının bireyleri ve örgütleri sürekli olarak yeniliğe ve mücadeleye yönlendirmesi iyi rekabet edebilme çabasını arttırmaktadır. Dolayısı ile çalışanın verimini yükseltmek isteyen her işletmecisi ve yöneticisi çalışanların iş doyumlarını gözetmek durumundadır. İş doyumu; “çalışanların kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir tepki”dir ve bireyin fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Kuzulugil, 2012,s.135; Yerlisu ve Çelenk, 2008,s.89). Kişinin kendisiyle ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanması sonucu, işle ilgili çeşitli olaylarda kendini yetersiz algılama ve işyerinde karşılaşılan kişilerle olan ilişkilerde de başarısızlık duygusu baş göstermektedir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellemektedir (Şahinoğlu ve Arkar, 2011,s.160). Çalışan, işinde mutlu değilse ve işinden dolayı stres yaşıyor ise yeni bir iş buluncaya kadar o işte devam etmek

durumunda kalır. Bu durum, ekonomik refah ve iş devri yüksek ise iş devri ve tatmin arasında zayıf bir ilişkinin; ekonomik refah ve iş devri düşük ise de iş devri ve tatmin arasında güçlü bir ilişkinin var olduğunu gösterir (Staw, 1991,p.122). İşten elde edilen maddi çıkarlar ile iş ortamı ve işin özellikleri uyum içinde ise, çalışanın işinden duyduğu mutluluk, yani iş doyumu artacaktır. İş doyumunun artması, işletmede etkin bir davranışsal yönetim uygulamasının varlığını göstermektedir (Erkmen ve Şencan, 1994, s.143). Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış olup önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam tatmini ile ilişkili olmasıdır ki, bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir (Üngüren ve diğerleri, 2010, s.2930).

İş doyumunu ve tükenmişlik, özellikle hizmet ağırlıklı çalışan sektörlerde, hekimlik, polislik, hemşirelik, psikolojik danışmanlık, öğretmenlik, sosyal hizmet uzmanlığı, bankacılık vb. gibi bireylerde ortaya çıkan bir durumdur (Çetin ve diğerleri, 2011, s.67; Sat, 2010; İkiz, 2010, s.28). İş doyumunu olumlu veya olumsuz olarak etkileyen farklı etmenler bireylere göre değişmektedir. Bu faktörlerden başlıcaları; ücret, yükselme olanakları, iş arkadaşları, işin kendisi, gelişme olanakları, alt-üst ilişkisi, kararlara katılma, çalışma ortamı ve olanakları gibi etmenlerdir. İş doyumsuzluğunun sonuçları, hem bireyi hem de işletmeyi fiziksel, sosyal ve ruhsal yönden etkilemektedir (Babaoğlu, Cevizci ve Arslan, 2012, s.600; Arnold and Feldman, 1986, p.85; Agho, Muellera and Price, 1993, p.1011). Çalışanlar, ihtiyaçları giderildikçe işten doyum aldıklarını ifade etmekte, yüksek iş doyumuna ulaşmaları ile daha düşük iş devir oranı ve işte devamsızlık durumları yaşanmaktadır. Adil ödüllendirilmenin de çalışanın doyum düzeyini arttırdığı, ödüllerin düzeyleri ve miktarlarının ise çalışanın performansına

bağlı olduğu görülmektedir (Boone and Bowen, 1987, p.435).

## 2. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 20 for Windows paket programından (Statistical Programme for Social Sciences) yararlanılmıştır. Çalışmada; güvenilirlik analizi, bağımsız örneklem için t testi (independent samples t-test), korelasyon analizi (correlation analysis) ve regresyon analizleri (regression analysis) kullanılmıştır.

### 2.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Çalışmanın evrenini, Ortaca ilçesinde bulunan özel ve kamu banka çalışanları oluşturmaktadır. Bir kamu bankası araştırmaya katılmak istememiş, araştırma 9 banka üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön araştırmada, 9 banka kurumunda toplam 86 banka çalışanın olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, 67 banka çalışanın geri dönüş elde edilmiş, evrenin %78'ine ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmada kullanılan anket formlarından iş doyumunu ile ilgili ölçeğin güvenilirlik analizleri yapılmış her boyut için güvenilirlik oranı belirlenmiştir. Buna göre, iş doyum boyutlarından içsel doyum düzeyi  $\alpha$ :%87,3, dışsal doyum düzeyi  $\alpha$ : %88,6 ve genel doyum düzeyi  $\alpha$ : %93 çıkmıştır. Tükenmişlik düzeyinin belirlenmesine yönelik uygulanan ölçeğin güvenilirlik düzeylerine bakıldığında duygusal tükenmişlik düzeyi  $\alpha$ : %93, kişisel başarısızlık hissi  $\alpha$ : %70 ve duyarsızlaşma düzeyi  $\alpha$ : %79,4 olarak tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin genel olarak güvenilirlik düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda ölçeklerin istatistiksel olarak güvenilirliklerinin yüksek ve oldukça yüksek oran aralıklarında olduğu görülmektedir (Şencan, 2005, s.251).

### 3.Bulguların Değerlendirilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen verilerin analizlerinden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen genel bulgulardan sonra, araştırma sorusunun kapsamında istatistiksel analizler yapılmıştır. Analizler sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir:

Banka çalışanlarının demografik açıdan dağılımına bakıldığında %43'ünün kadın, %57'sinin erkek; %63'ünün 25-34 yaş aralığında, %24'ünün 35-44 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Medeni durumları açısından %66'sının evli, %34'ünün bekar olduğu; %43'ünün çocuğu yok, %33'ünün 1 çocuk, %20'sinin 2 çocuğu olduğu belirlenmiştir. Yoğunluk olarak bakıldığında ise mezuniyet durumları açısından %63'ünün lisans, %23'ünün lise mezunu olduğu; %67'sinin

özel, %30'unun kamu sektöründe çalıştığı, %23'ünün 1-3 yıl arası, %23'ünün 4-6 yıl arası ve %23'ünün 16 yıldan daha fazladır bu işi yaptığı görülmektedir. En son çalıştıkları kurum açısından değerlendirme yapıldığında %33'ünün 1-3 yıl arası ve %24'ünün 4-6 yıl arası çalıştıkları söylenebilir. Gelirleri açısından değerlendirme yapıldığında yoğunluk olarak %17'sinin 1500-1750TL aralığında ve %15'inin 1250TL'den az ücret aldığı görülmektedir. Çalıştıkları bölümler açısından bakıldığında ise en yoğun olarak %21'inin operasyon bölümünde, %16'sının bireysel bankacılık bölümlerinde çalıştıkları ifade edilmiştir. Çalışanların işten aldıkları doyumları ölçmek amacıyla uygulanan ölçek ifadeleri ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de yer almaktadır. Bu değerler Likert ölçek tipine (5:Çok memnunum-1:Hiç memnun değilim) göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.Çalışanların İş Doyum Düzeyleri**

İş Doyumu İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
İşimin beni mutlu etme derecesinden	3,54	1,049
İşimin bana sağladığı kendi kendime çalışabilme imkanı vermesinden	3,63	1,027
İşim dahilinde zaman zaman farklı şeylerle meşgul olabilme imkanı vermesinden	3,08	1,127
Toplumda, işim sayesinde bir yer edinme imkanı vermesinden	<b>3,97</b>	,717
Amirimin (üstüm konumundaki kişinin) elemanlarına karşı gösterdiği davranış tarzından	3,73	1,058
Amirimin karar verme konusundaki yeterliliğinden	3,72	1,068
Vicdanıma ters düşmeyen şeyleri yapabilme imkanı vermesinden	3,42	1,075
Sürekli bir işe sahip olma imkanı (iş güvencesi) vermesinden	<b>3,95</b>	,968
Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanı vermesinden	<b>4,02</b>	,568
Başkalarına ne yapacaklarını söyleme imkanı vermesinden	3,89	,664
Yeteneklerimi kullanabilme imkanı vermesinden	3,66	1,008
İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konmasından	3,67	,805
Yaptığım işe karşılık aldığım ücretten	3,85	,846
Bu işte ilerleme imkanı olmasından	3,57	,883
İşimde kendi kararımı verme özgürlüğü vermesinden	3,47	,881
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme imkanı vermesinden	3,52	,877
Fiziksel çalışma koşullarından	3,33	1,248
Başarılı bir şekilde yaptığım iş için aldığım övgüden	3,58	,907
İşimden elde ettiğim başarı duygusundan	3,75	,746

İş doyumu ile ilgili ifadelerle bakıldığında genel olarak çalışanlarda memnuniyetsizlik yaşanmadığı, ancak kararsızlıkla memnun olma arasında gidip geldikleri görülmektedir. Dikkat çeken bir sonuç da “Başkaları için bir şeyler yapabilme imkanı vermesinden” ifadesine çalışanların net bir şekilde cevap verdikleri, “toplumda, işim sayesinde bir yer edinme imkanı vermesinden” ve “sürekli bir işe sahip olma imkanı (iş güvencesi) vermesinden” ifadelerine de

olumlu yönde (memnunum) karşılık verdikleridir. Dolayısıyla, banka çalışanlarına yöneticileri tarafından böyle bir imkan tanınması, onlara işletme için daha önemli ve değerli oldukları hissini yaratmış olabilir. Çalışanların, bireysel mesleki gelişme ve beklentilerini karşılama davranışının örgütçe ödüllendirilmesi, çalışanın iş yapma tutkusunu arttırmakta bu durum bireyin örgüte karşı olan bireysel bağlılığını da arttırmaktadır (Balay, 2000, s.145).

**Tablo 2. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri**

Tükenmişlik İfadeleri	Ortalama	Standart Sapma
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	2,76	1,001
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	3,16	1,053
Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	2,54	1,159
İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	<b>3,85</b>	,764
Bütün gün insanlarla uğraşırken çok yıprandığımı düşünüyorum.	3,19	1,048
Yaptığım işten dolayı tükendiğimi hissediyorum.	2,91	1,212
Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi hissediyorum.	2,30	1,030
Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	2,47	1,231
İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	2,94	1,242
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	<b>3,42</b>	1,183
İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğunu umursamıyorum.	1,85	,957
Doğrudan insanlarla çalıştığım için çok stres yaşıyorum.	<b>3,52</b>	1,106
Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	2,19	1,076

Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla sorulan ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 2’de görülmektedir. Çalışanların tükenmişlik ifadelerine en yoğun olarak, “İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım” ifadesine en yüksek oranda (ort:3,85), “Doğrudan insanlarla çalıştığım için çok stres yaşıyorum” ifadesine (ort:3,52) ikinci sırada, “İşimde çok fazla çalıştığımı

hissediyorum” (ort:3,42) ifadesine üçüncü sırada katıldıkları dikkat çekmektedir. Diğer yandan, çalışanların, “Yaptığım işten dolayı tükendiğimi hissediyorum” (ort:2,91) ifadesine karşı kararsız bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Genel olarak çalışanların tükenmiş düzeylerinin yüksek olmadığı, ancak geleceğe yönelik bu yönde tükenmişliklerinin artacağı endişesi taşıdıkları görülmektedir.

Banka çalışanlarının iş doyum düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını görebilmek amacıyla

bağımsız t-testi (independent sample t test) yapılmış, bu analiz ile ilgili bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3. İş Doyum Boyutları ile Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

İş Doyumu Boyutları	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed)
İçsel Doyum	Kadın	3,76	,47	,287
	Erkek	3,63	,58	
Dışsal Doyum	Kadın	3,63	,70	,690
	Erkek	3,46	,75	
Genel Doyum	Kadın	3,72	,54	,733
	Erkek	3,59	,61	

Tablo 3’de görüldüğü gibi çalışanların ortalamaları birbirinden önemli derecede farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, analizde eşit dağılım (equal

variance) varsayımı dikkate alınmış, çalışanların, işten aldıkları doyum ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

**Tablo 4. Tükenmişlik Boyutları ile Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin t-Testi Sonuçları**

Tükenmişlik Boyutları	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed)
Duygusal Tükenmişlik	Kadın	2,71	,92	,707
	Erkek	3,15	,86	
Kişisel Başarısızlık	Kadın	2,08	,80	,291
	Erkek	2,32	,64	
Duyarsızlaşma	Kadın	3,68	,61	,594
	Erkek	3,87	,51	

Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre değişmediği, anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan, çalışanların tükenmişliklerinin yüksek ya da düşük

düzeyde çıkmasının, çalışanların cinsiyetlerine göre değişmediği, bir farklılık yaşanmadığı söylenebilir (Tablo 4).

**Tablo 5. İş Doyum Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

İş Doyumu Boyutları	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed)
İçsel Doyum	Evli	3,72	,55	,973
	Bekar	3,60	,50	
Dışsal Doyum	Evli	3,63	,74	,758
	Bekar	3,30	,69	
Genel Doyum	Evli	3,69	,60	,666
	Bekar	3,53	,54	

Tablo 5’de görüldüğü gibi çalışanların medeni durum ortalamaları birbirinden önemli derecede farklılık göstermemektedir. Bu analizde de eşit dağılım (equal variance) varsayımı dikkate

alınmış, çalışanların, işten aldıkları doyum ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

**Tablo 6. Tükenmişlik Boyutları ile Çalışanların Medeni Durumlarına İlişkin t-Testi Sonuçları**

İş Doyumu Boyutları	Medeni Durum	Ortalama	Standart Sapma	Sig. (2-tailed)
Duygusal Tükenmişlik	Evli	2,84	,89	,742
	Bekar	3,22	,91	
Kişisel Başarısızlık	Evli	2,16	,77	,139
	Bekar	2,35	,61	
Duyarsızlaşma	Evli	3,86	,52	,550
	Bekar	3,64	,62	

Çalışanların tükenmişlik boyutları ile medeni durumları arasında bir farklılık olup olmadığını görebilmek amacıyla t-testi yapılmış, sonuçlar Tablo 6’da verilmiştir. Görüldüğü üzere, çalışanların

medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı, dolayısıyla bir ilişki olmadığı ifade edilebilir.



**Tablo 7. İş Doyumu Boyutları Arasındaki İlişki**

İş Doyumu Boyutları		İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Genel Doyum
İçsel Doyum	Pearson Correlation	1	<b>,800(**)</b>	<b>,954(**)</b>
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
Dışsal Doyum	Pearson Correlation	<b>,800(**)</b>	1	<b>,943(**)</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
Genel Doyum	Pearson Correlation	<b>,954(**)</b>	<b>,943(**)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	

\*\*p < 0,01 anlamlı

İş doyumu boyutlarının birbirleri ile olan ilişkileri incelendiğinde her bir boyutun diğer boyut ile ilişkisinin olduğu

ve bu ilişkinin düzeyinin de *yüksek* ve *çok yüksek* düzeyde olduğu söylenebilir (Tablo 7).

**Tablo 8. Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki**

Tükenmişlik Boyutları		Duygusal Tükenmişlik	Kişisel Başarısızlık	Duyarsızlaşma
Duygusal Tükenmişlik	Pearson Correlation	1	<b>,630 (**)</b>	-,168
	Sig. (2-tailed)		,000	,192
Kişisel Başarısızlık	Pearson Correlation	<b>,630 (**)</b>	1	<b>-,255 (*)</b>
	Sig. (2-tailed)	,000		,046
Duyarsızlaşma	Pearson Correlation	-,168	<b>-,255(*)</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,192	,046	

\*\*p < 0,01 anlamlı

Yapılan korelasyon analizi sonucunda tükenmişlik boyutlarının birbirleri ile aralarında ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 8’de de görüldüğü gibi duygusal tükenmişlik ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmıştır. İstatistiksel açıdan Pearson korelasyon katsayısının 0-50-0,69

aralığında olması, orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Sungur, 2005, s.116). Dolayısıyla, bu ilişkinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında da bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin *zayıf* ve *negatif* yönde olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 9. Tükenmişlik Boyutlarının İçsel Doyuma Etkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Durbin-Watson
1	0,695 <sup>a</sup>	0,483	0,474	0,483	2,040
2	0,700 <sup>b</sup>	0,489	0,471	0,007	
3	0,704 <sup>c</sup>	0,496	0,469	0,006	

a Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik

b Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık

c Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma

d Bağımlı değişken: İçsel doyum.

Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin içsel doyumlarına etkisini görebilmek amacıyla yapılan analiz sonucunda toplam R Square oranının %50 olduğu görülmektedir (Tablo 9). Bu durum, çalışanların duygusal tükenmişlik,

kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma düzeylerinin, içsel doyumlarının yarısını etkilediği, çalışanların tükenmişlik düzeylerinde önemli oranda yer tuttuğu söylenebilir.

**Tablo 10. Tükenmişlik Boyutlarının Dışsal Doyuma Etkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Durbin-Watson
1	0,655 <sup>a</sup>	0,430	0,420	0,430	1,333
2	0,673 <sup>b</sup>	0,453	0,434	0,024	
3	0,685 <sup>c</sup>	0,469	0,441	0,016	

a Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik

b Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık

c Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma

d Bağımlı değişken: Dışsal doyum.

Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin dışsal doyumlarına olan etkisine bakıldığında %47'lik bir oran göze çarpmaktadır (Tablo 10). Çalışanların

tükenmişlik düzeylerinden içsel doyuma göre dışsal doyumlarının daha az oranda etkilendiği görülmektedir.

**Tablo 11. Tükenmişlik Boyutlarının Genel Doyuma Etkisi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Durbin-Watson
1	0,698 <sup>a</sup>	0,487	0,478	0,487	1,812
2	0,713 <sup>b</sup>	0,509	0,491	0,021	
3	0,718 <sup>c</sup>	0,515	0,488	0,006	

a Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik

b Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık

c Predictors: (Constant), Duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık, duyarsızlaşma

d Bağımlı değişken: Genel doyum.

Banka çalışanlarının tükenmiş düzeylerinin genel doyumlarına olan etkisine bakıldığında ise %52'lik bir oran karşımıza çıkmaktadır (Tablo 11). Sonuç olarak, banka çalışanlarının tükenmiş düzeylerinin çalışanların iş doyumları üzerinde en fazla etkilediği doyum %52 ile genel doyum olmuştur. Daha sonra içsel doyum %50 oran ile ikinci sırada, dışsal doyum ise %47'lik oranla üçüncü sırada yer almıştır. Maslach (1976) tükenmişliği “profesyonel bir kişinin mesleğinin özgün anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık gerçekten ilgilenemiyor olması” olarak tanımlamış, tükenmişlik durumu sonucunda da iş doyumunu dediğimiz “işin kazandırdıklarıyla, bireyin beklentilerinin birbirine uyması (Kuzulugil, 2012, s.133) dengesinin bozulduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışanın yaşamakta olduğu doyumsuzluk, işten dolayı tükenme durumunda olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışma sonucunda da elde edilen veriler bu sonucu desteklemektedir.

İşletme yöneticileri, tükenmişlik sendromunun oluşmasını önleyebilecek çözüm önerileri getirerek oluşabilecek bu sendromu ortadan kaldıracırlar. Tükenmişlikle ilgili mücadele yöntemleri iki biçimde ele alınabilir. Bunlar; kişisel yöntemler dediğimiz, iş ile ilgili gerçek hedeflerin belirlenmesi, zaman yönetimi, işe ara verme, kendini tanıma, dinlenme ve gevşeme, stres yönetimi ve iş değiştirmedir. Örgütsel yöntemler ise; işgören seçimi, örgüt ve yönetim

geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri, iş ortamının iyileştirilmesi ve çatışma yönetimidir. Ancak, unutulmaması gereken nokta öncelikle işgörenin kendisindeki değişikliğin farkına varması ve bunun nedenini veya nedenlerini analiz edebilmesidir (Aslan ve Etyemez, 2014, s.329).

### 3. SONUÇ

Tükenmişlik kavramı insanlarla sürekli yüz yüze çalışmak durumunda olan bireylerde görülen bir sendromdur. Bu sendrom insanın insana hizmet ettiği sektörlerden birisi olan bankacılık sektöründe de yoğun olarak görülmektedir. Yapılan araştırma sonucunda banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumlarını etkileyip etkilemediği incelenmiş, çıkan sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

İş doyumunu ile ilgili ifadelerle bakıldığında genel olarak çalışanlarda memnuniyetsizlik yaşanmadığı, ancak kararsızlıkla memnun olma arasında gidip geldikleri görülmektedir. Çalışanların tükenmiş düzeylerinin yüksek olmadığı, ancak geleceğe yönelik bu yönde tükenmişliklerinin artacağı endişesi taşıdıkları görülmektedir.

Çalışanların hem işten aldıkları doyum hem de tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlerine göre değişmediği görülmüştür. Çalışanların, işten aldıkları doyum ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Çalışanların medeni durumları ile tükenmişlik düzeyleri arasında da anlamlı bir farklılık olmadığı, dolayısıyla bir ilişki olmadığı ifade edilebilir.

İş doyumunu boyutlarının birbirleri ile ilişkisinin olduğu ve bu ilişkinin düzeyinin de *yüksek* ve *çok yüksek* düzeyde olduğu söylenebilir. Duygusal tükenmişlik ile kişisel başarısızlık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmış, bu ilişkinin orta düzeyde olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık arasında da bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkinin *zayıf* ve *negatif* yönde olduğu ifade edilebilir. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin içsel doyumlarına etkisine bakıldığında çalışanların duygusal tükenmişlik, kişisel başarısızlık ve duyarsızlaşma düzeylerinin, içsel doyumlarının yarısını etkilediği, çalışanların tükenmişlik düzeylerinde önemli oranda yer tuttuğu söylenebilir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinden içsel doyuma göre dışsal doyumlarının daha az oranda etkilendiği görülmektedir. Banka çalışanlarının tükenmiş düzeylerinin çalışanların iş doyumları üzerinde en fazla etkilediği doyum genel doyum olmuştur. Daha sonra içsel doyum ikinci sırada, dışsal doyum ise üçüncü sırada yer almıştır.

Sonuç olarak, çalışanların başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfi olmaya bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin olma ile ilgili öğelerden oluşan içsel doyumlarının dışsal doyumlarına göre daha fazla çıktığı görülmüştür. Bu durum, çalışanların işlerinde memnun olmalarının öncelikle içsel doyumlarının sağladığında gerçekleştiğinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ne kadar yüksek olursa işten doyum alma dereceleri de o denli düşük olacaktır. Dolayısıyla, ortaya çıkan tükenmişliği yok etmek için yöneticilerin uzun soluklu bir süreç içine girecekleri kaçınılmaz olacaktır.

## KAYNAKÇA

Agho, O. A., Mueller, W. C. and Price, L. J. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*. 46(8), 1011,1012.

Arnold, J. H. and Feldman, C. D. (1986). *Individuals in organizations*. USA: McGraw Hill Int. Editions.

Aslan, Z. ve Etyemez, S. (2014). Turizm işletmelerinde tükenmişlik sendromu. Ş. Aydın Tükeltürk, N.Şahin Perçin ve B.Güzel (Ed.), *Turizm işletmelerinde çalışan ilişkileri yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Babaoğlu, T.Ü, Cevizci, S. ve Arslan, M. (2012). İstanbul'da çalışan veteriner hekimlerin iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri. *Kafkas Üniversitesi, Veteriner Fakültesi Dergisi*. 18 (4), 599-604.

Balay, R. (2000). *Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı*, (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara.

Bolat, İ.O., (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11(2), 255-266.

Boone, E. L. and Bowen, D. D. (1987). *The great writings in management and organizational behavior*. (2<sup>nd</sup> ed.). USA: McGraw Hill. Inc.

Çetin, F., Basım, H.N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25, 61-70.

Erbaşı, A., Ünüvar, O. ve Arat, T., (2012). Banka çalışanlarının performansını etkileyen örgütsel stres faktörlerinin ve memnuniyet düzeylerinin tespiti. *Verimlilik Dergisi*, 3, 97-114.

Erol, A., Sarıçiçek, A. ve Gülseren, Ş. (2007). Asistan hekimlerde tükenmişlik: iş doyumunu ve depresyon ilişkisi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*. 8, 241-247.

Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt kültürünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin otomotiv sanayinde faaliyet gösteren farklı büyüklükteki iki işletmede araştırılması. *II. Yönetim Kongresi, DEU. İşletme Fakültesi Yayınları*:1, 143.

Günüşen, N.P. ve Üstün, B. (2010). Türkiye’de ikinci basamak sağlık hizmetlerinde çalışan hemşire ve hekimlerde tükenmişlik: literatür incelemesi.”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*. 3(1), 40-51.

İkiz, E., (2010). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(2), 25-43.

Kamaşak, R., Bulutlar, F. ve Yozgat, U. (2013). İşten ayrılma niyeti ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkide kuruma duyulan güvenin rolü: güvenlik görevlileri üzerine bir araştırma. *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. 261-269.

Kaya, N., Kaya, H., Ayık, S.E. ve Uygur, E. (2010). Bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerde tükenmişlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7(1), 401-420.

Kutsal, D. ve Bilge, F., (2012). Lise öğrencilerinin tükenmişlik ve sosyal destek düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*. 37(164), 283-297.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 41(1), 129-141.

Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*. 52, 397-422.

Oflezer, C., Ateş, M., Bektaş, G. ve İbran, A. (2011). Bir kamu hastanesinde çalışan işçilerin iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2(4), 203-214.

Ok, S. (2012). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu, rol

çatışması, rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 3(21), 1-11.

Özsoy, E. ve Gündoğdu, H. (2013). Tükenmişlik düzeyleri ile iş-aile, aile-iş çatışması arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir araştırma. *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. 283-297.

Sat, S., (2010). Banka çalışanlarının iş doyumunu ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2), 47-66.

Serinkan, C. ve Bardakçı, A. (2007). Pamukkale üniversitesi’nde çalışan öğretim elemanlarının iş tatminlerine ilişkin bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(9), 152-163.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Staw, B. M., (1991). *Psychological dimensions of organizational behavior*. USA: Macmillan Publishing Company.

Sungur, O. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Ed: Şeref Kalaycı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Şahinoğlu, N. ve Arkar, Ş., (2011). Tükenmişlik sendromu ile kişilik arasındaki ilişki: Maslach tükenmişlik envanteri ile mizaç ve karakter envanteri’nin karşılaştırılması. *New Symposium Journal*. 49(3), 159-164.

Şimşek, T., Ekmekçioğlu, B. E. ve Aydoğan, E. (2013). Örgütsel kariyer aşamalarında tükenmişlik düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. 521-526.

Turan, N. ve Çetin, C. (2013). İş güvencesizliği ile tükenmişlik ilişkisi - dershanede çalışan öğretmenler örneği. *12. Ulusal İşletmecilik Kongresi*. 510-520.

Tümkaya, s. ve Çavuşoğlu, İ., (2010). Sınıf öğretmenliği son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin

incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.19(2), 468-481.

Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A., (2010). Otel çalışanlarının tükenmişlik ve iş tatmin düzeyleri ilişkisi. *Journal of Yaşar University*. 17(5), 2922-2937.

Yaşan, A., Eşsizoğlu, A., Yalçın, M. ve Özkan, M. (2008). Bir üniversite hastanesinde çalışan araştırma görevlilerinde iş memnuniyeti, anksiyete düzeyi ve ilişkili etmenler. *Dicle Tıp Dergisi*. 35(4), 228-233.

Yerlisu, T. ve Çelenk, B. (2008). Liglerde görev yapan voleybol antrenörlerinin iş doyum düzeylerinin değerlendirilmesi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. VI(2), 87-93.

Yürür, S. ve Keser, A. (2011). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(4), 166-194.