

---

# Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler\*

## *Relationships between Burnout Levels and Adjustment Levels of Bank Workers*

Aydoğan Aykut CEYHAN\*\*

Aylin SİLİĞ\*\*\*

**Öz:** Bu araştırmada, banka çalışanlarının tükenmişliğin boyutlarını oluşturan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeylerinin, çalışanların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyum düzeylerini anlamlı bir biçimde yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırma, Eskişehir ili merkezinde görev yapan 257 banka çalışanından veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Ergin, 1993) ve Hacettepe Kişilik Envanteri (Özgüven, 1992) kullanılmıştır. Araştırmanın verilerinin çözümlemesi, çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Araştırma bulguları, banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı tükenmişlik düzeylerinin onların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyumlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, tükenmişliğin üç alt boyutundan duygusal tükenmenin banka çalışanlarının kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini en fazla ve en iyi yordayan boyut olduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının yordama katkısının ise oldukça düşük olduğu da ortaya çıkmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Tükenmişlik, kişisel uyum, sosyal uyum, banka çalışanı.

**Abstract:** The present study aims to determine whether the burnout levels (emotional exhaustion, depersonalization, and personal accomplishment sub-dimensions) of the bank workers were significant predictors of their personal, social and general adjustment levels. This study is a relational research. The sample of the study consisted of 257 bank workers who were working in 34 branches in the centre of Eskişehir. The data were collected by Maslach Burnout Inventory (Ergin, 1993) and Hacettepe Personality Inventory (Özgüven, 1992). Regression analyses with stepwise selection were used in analyzing the data. The findings revealed that the emotional exhaustion, the depersonalization, and the personal accomplishment levels of the bank workers were significant predictors of their personal, social and general adjustment levels. Also, the emotional exhaustion sub-dimension was the best predictor of personal, social and general adjustment levels. However, the predictive values of the depersonalization and the personal accomplishment levels were very much low.

**Key words:** Burnout, Personal Adjustment, Social Adjustment, Bank workers.

\* Bu araştırmanın verileri, Yard.Doç.Dr. A.A.Ceyhan danışmanlığında A. Siliğ tarafından gerçekleştirilen "banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi" adlı yüksek lisans tezi kapsamında toplanan verilerle birlikte elde edilen ve tez de kullanılmayan verilerdir. Araştırmanın verilerinin toplanması ikinci yazar tarafından, verilerin analizi ve raporlaştırılması ise birinci yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

\*\* Yard.Doç.Dr., Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü  
26470 Eskişehir, Tel: 0-222-3350580/3526 Elektronik posta: aceyhan@anadolu.edu.tr

\*\*\* Eskişehir Ticaret Meslek ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi Psikolojik Danışmanı.  
Eskişehir, e-mail: a\_silig@yahoo.com

## 1. GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler ile birlikte çalışma yaşamında nitelikli insan faktörü ve verimlilik büyük önem kazanmıştır. Örgütler, amaçlarına ulaşmak için çalışanlarına daha fazla yatırım yapmaya, nitelikli ve verimli işgücünün oluşturulması ve örgütsel etkililiğin artırılması amacıyla insan kaynaklarına ve gelişimine önem vermeye başlamışlardır. Bu gelişmeler sonucunda çalışanlardan beklentiler de giderek artmaya başlamıştır. Bu nedenle, çalışanların bu gelişmelere her yönden ve tam olarak uyum sağlamaları, verimli olmaları ve beklentileri karşılamaları için gittikçe daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir (Ok,1995).

Çalışanlar, çalışma yaşamında farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Bazı çalışanlar, çalışma yaşamında büyük bir istek, heves ve hoşnutluk içerisinde kendisinden beklenenleri gerçekleştirmeye çalışırken, bazıları bu beklentileri büyük bir isteksizlik ve bıkkınlık yaşayarak yerine getirebilmektedirler. Bazı çalışanlar ise bu beklentilere cevap vermekten uzak, görev ve sorumluluklarını ihmal edebilmektedirler (Yıldırım, 1996). Dolayısıyla, çalışma yaşamı, çalışanın verimliliğini etkileyen birçok iş stresi kaynaklarını içerebilmektedir. İş stresi, çalışanların özellikleri ile çalışma koşullarının etkileşimi sonucunda psikolojik ve fiziksel fonksiyonlardaki değişimleri ifade etmektedir (Hamid ve Chan,1998). Bu stres kaynakları aşırı olduğu zaman bireyin çalışma yaşamı ile birlikte günlük yaşamı ve ruh sağlığı da olumsuz etkilenebilmektedir. Böylece, çalışanların çevre ile baş etme yetenekleri ve uyumları da tehdit altına girebilmekte (Newstrom ve Davis,1993) ve psikolojik rahatsızlıklar gelişebilmektedir (Abush ve Burkhead,1984).

İş ve örgütsel özelliklerin çalışanların ruh sağlığını nasıl etkilediğine ilişkin bir model öneren Kelloway ve Barling (1991'den aktaran Ceyhan, 2000), işle ilişkili duygusal iyilik halinin; iş doyumu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu modele göre işin özellikleri (özerklik, görev çeşitleri, görev kimliği, işten ve çalışma arkadaşlarından alınan geri bildirimler) ile rol stres kaynakları (rol belirsizliği ve rol çatışması) işle ilişkili duygusal iyilik halini (iş doyumu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma) ve işteki kişisel başarıları etkileyebilmekte, aynı zamanda dolaylı olarak da genel ruh sağlığını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, iş ve rol özellikleri işle ilişkili ruh sağlığını belirleyici olabilmekte, iş ile ilişkili ruh sağlığı ise genel ruh sağlığını belirleyici olabilmektedir. Sonuçta, çalışma ortamındaki stres kaynaklarının fazlalığı, yoğun bir tükenmişlik ortaya çıkarabilmekte (Miles ve Huebner, 1998) ve çalışanın uyumunu güçleştirebilmektedir.

Çalışanların tükenmişlik yaşamalarına pek çok faktör sebep olabilmektedir. Bu faktörler, genel olarak bireye (kişisel) ve çalışılan kuruma ilişkin (çevresel) faktörlerden veya bunların birleşiminden kaynaklanabilmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Siliğ, 2003). Tükenmişliğin yaşanmaya başlaması ile birlikte, çalışanlarda bazı fiziksel, psikolojik ve davranışsal türden tükenmişlik belirtileri ortaya çıkabilmektedir (Gökçakan ve Özer, 1999; Siliğ, 2003). Böylece, çalışma ortamında ortaya çıkan stres ve bunun sonucu olarak da tükenmişlik, çalışanların iş yaşamı, aile yaşamı, sosyal yaşamı gibi yaşamının çok çeşitli yönlerini, kişiler arası ilişkilerini, üretkenliğini, verimliliğini ve uyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Araştırmalarda en yaygın olarak kullanılan tükenmişlik modeli olan Maslach Tükenmişlik Modeli (Yıldırım, 1996), tükenmişliği çok boyutlu bir durum olarak kabul etmekte ve tükenmişliğin birbiriyle ilişkili, ancak birbirinden farklı üç boyuttan (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık) oluştuğunu belirtmektedir (Jackson, Schwab ve Schu-

ler, 1986). Maslach Tükenmişlik Modeline göre tükenmişlik, sıklıkla insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerdeki çalışanların karşılaştıkları bir psikolojik belirtiler grubudur. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çalışma ortamında karşılaştıkları diğer insanlarla ilişkilerinde kendilerini duygusal yönden aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmekte (duygusal tükenme boyutu), onlara karşı duyarsız ve kayıtsız bir biçimde davranmakta (duyarsızlaşma boyutu), ve işine karşı kişisel başarı ve yeterli duygularında azalma (kişisel başarı boyutu) gibi belirtileri göstermektedirler (Ergin, 1996; Yıldırım, 1996). Dolayısıyla, tükenmişlik bir çeşit iş stresi olup, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Maslach ve Jackson, 1985'den aktaran Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Maslach'a göre tükenmişliğin temel boyutu, başlangıcı ve en önemli bileşeni duygusal tükenmedir. Duygusal tükenme, daha çok iş stresi ile ilgili olup, yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek çalışanlarında gözlenmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Yıldırım, 1996)

Tükenmişlik, insanların yüz yüze çalışmasını gerektiren mesleklerde incelenmesi gerekli bir konu olup (Yazgan-İnanç ve Güçray, 1996), son yıllarda araştırmacıların yoğun bir biçimde üzerinde çalıştıkları bir kavramdır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Ergin, 1996; Yıldırım, 1996). Ülkemizde tükenmişliğe ilişkin araştırmaların, doktor ve hemşireler (Ergin, 1993), öğretmenler (Tümkiye, 1999), ilkökul öğretmenleri (Girgin, 1995), teknik öğretmenler (Altıntaş, 1997), rehber öğretmenlerde (Gökçakan ve Özer, 1999), özel eğitim öğretmenleri (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996), öğretim elemanları (Tümkiye, 1999), psikiyatrist ve psikologlar (Çam ve Baysal, 1994), banka yöneticileri (Örmen, 1993), banka çalışanları (Yıldırım, 1996; Ok, 2004; Siliğ, 2003) ile gerçekleştirilmiş olduğu görülmektedir. Bu araştırmaların özellikle, insanlarla yüz yüze çalışan avukatlar, doktorlar, polisler, hemşireler, öğretmenler, bankacılar ve benzeri gibi meslek çalışanları ile yapıldığı görülmektedir (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001; Gökçakan ve Özer, 1999).

Banka çalışanlarına ilişkin araştırmalarda ise iş doyumunun azalması ile birlikte duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın arttığı, kişisel başarı duygusunun azaldığı (Yıldırım, 1996); banka çalışanlarının cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, mesleki deneyim süresi, çalışılan örgüt birimi gibi değişkenlerin onların iş doyumunu ile ilişkili olduğu (Ok, 1995); tükenmişlik düzeylerinin bireysel özelliklerinden değişik derecelerde etkilendiği (Ok, 2004); banka çalışanlarının kişisel niteliklerine, çalıştıkları bankanın niteliklerine ve mesleğe yönelik algı ve beklentilerine ilişkin çeşitli değişkenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olduğu (Siliğ, 2003) ortaya çıkmıştır.

Bankacılık mesleği, insanlarla yüz yüze çalışılan bir meslektir. Bankacılık alanı, yoğun stres kaynakları ve mesleki mali riskler taşıması nedeniyle, çalışanların ruhsal sağlığının ve buna bağlı çalışma yaşamlarının olumsuz biçimde etkilenme olasılığı yüksek bir meslektir (Ok, 2004). Dolayısıyla bankacılık mesleği, yoğun bir iş yüküne sahip olması, son yıllarda sektörde oluşan hızlı değişimler, bankaların kapatılması, birleştirilmesi ve el değiştirmesi, bunun sonucu istihdama ilişkin sorunların ortaya çıkması nedeniyle çalışanların tükenmişlik yaşayabileceği, iş ve özel yaşamlarının olumsuz yönde etkilenebileceği (Siliğ, 2003) bir meslek haline gelmiştir.

Bankacılık mesleğinde çalışanlara yönelik araştırma sonuçlarının (Ok, 1995, 2004; Siliğ, 2003; Yıldırım, 1996) ortaya koyduğu gibi, tükenmişliğin banka çalışanları için önemli bir sorun olması bu konunun farklı araştırmalarla daha ayrıntılı olarak irdelenmesini gerektir-

mektedir. Özellikle, ülkemizde banka çalışanlarının çalışma koşulları ve sektördeki olumsuz değişimler dikkate alındığında onların yaşayabilecekleri olası tükenmişliğin ruh sağlıklarını da ne yönde etkileyebileceğini araştırmak bankacılık sektörünü açısından önemli olabilecektir.

## 2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ile uyum düzeyleri arasındaki ilişkileri ortaya koymaya yöneliktir. Bu amaçla, “banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından) çalışanların kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyum düzeylerini ne derece yordamakta” olduğu incelenmiştir.

## 3. YÖNTEM

Araştırma, ilişkisel bir yöntemle gerçekleştirilmiş olup, yönteme ilişkin bilgiler aşağıdadır.

### 3.1. Çalışma Grubu

Araştırma, Eskişehir ili merkezinde 2002 yılı Temmuz-Ağustos döneminde görev yapan 257 banka çalışanından veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu, araştırmanın yapılması için gerekli izni veren 34 banka şubesinde görevli personelden araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyen çalışanlar (%15.17’si müdür veya yardımcısı, %44.75 şef veya yardımcısı ve %40.08 memur) oluşturmuştur. Araştırma, banka şubesinde görevli hizmetli ve güvenlik görevlisi dışındaki çalışanlarla sınırlanmıştır. Çalışma grubundaki banka çalışanlarının %67.32’si özel ve %32.68’i kamu bankası şubesi olmak üzere 34 farklı banka şubesinde çalışmaktadır. Banka çalışanlarının %57.98’i kadın ve %42.02’si erkek olup, yaşları 21 ile 55 arasında ( $X=31.57$ ) değişmektedir. Temmuz-Ağustos 2002 döneminde Eskişehir ili merkezinde varolan 40 banka (12 kamu ve 28 özel banka) şubesinde 625 banka çalışanı görev yapmakta olup, araştırmanın veri grubu çalışma evreninin %41.12’sini oluşturmaktadır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Ergin, 1993) ve Hacettepe Kişilik Envanteri (Özgüven, 1992) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına ilişkin bilgiler kısaca aşağıda verilmektedir.

**Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MTÖ):** Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin bilgi elde etmek için Maslach ve Jackson tarafından geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından ülkemize uyarlaması yapılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. MTÖ, insanlarla yüz yüze çalışmayı gerektiren çeşitli mesleklerdeki çalışanların duygusal anlamda kendilerine ilişkin yaşadıkları tükenmişliği, iş ortamında karşılaştıkları diğer insanlara yönelik yaşadıkları duyarsızlaşmayı ve işteki başarılarına yönelik kendi değerlendirmelerini ortaya koymayı amaçlayan bir ölçektir.

MTÖ, toplam 22 maddeden oluşmakta olup, çalışanların tükenmişliğini duygusal tükenme (DT, 9 madde), duyarsızlaşma (DU, 5 madde) ve kişisel başarı (KB, 8 madde) olmak üzere üç alt boyutta ortaya koymaktadır. Duygusal Tükenme (DT), iş hayatında aşırı derecede psikolojik ve duygusal taleplerle karşı karşıya kalmaktan dolayı yaşanan duygusal enerji bitmesi durumunu belirtmektedir. Duyarsızlaşma (DU), çalışanın hizmet verdiği kişilere insancıl olmayan ve olumsuz bir tavır sergilemesi durumudur. Kişisel Başarı (KB) ise, insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde kişinin kendisini işinde yeterli ve başarılı hissetmesi durumunu ifade etmektedir (Jackson, Turner ve Brief, 1987).

MTÖ'nün Türkçe uyarlaması, uç noktaları "hiçbir zaman"dan "her zaman"a olmak üzere 5'li dereceleme ile cevaplandırılmaktadır. Tükenmişliğin bir süreç olması ve farklı boyutları olması nedeniyle ölçekten tek veya toplam bir puan elde edilememekte, üç alt ölçeğin her biri için puanlama yapılmaktadır. MTÖ'nün duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki puanların yükselmesi, ve kişisel başarı alt ölçeğindeki puanların düşmesi tükenmişliğin yüksekliğini ifade etmektedir (Ergin, 1993).

MTÖ'nün ülkemize uyarlanması çalışmaları kapsamında geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliğini belirlemek için uygulanan faktör analizi sonuçları, özgün ölçeğe benzer biçimde ölçeğin maddelerinin üç faktörde toplandığını göstermiştir. Bu faktörler; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak ortaya çıkmıştır (Ergin, 1993). Benzer bir çalışmada da, ölçeğin öğretmenlerdeki faktör yapısının üç alt faktöre dağıldığı görülmüştür (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996).

MTÖ'nün duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt ölçeklerinin her biri için iç tutarlılık katsayıları ise sırasıyla doktor ve hemşirelerden oluşan grupta .83, .65 ve .72 (Ergin,1993), öğretmenlerde .82, .60 ve .73 (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996) olarak bulunmuştur. Testin tekrarı güvenilirlik katsayısı da sırasıyla .83, .72 ve .67 (Ergin,1993) ve iki yarı tekniği güvenilirlik katsayıları da sırasıyla .77, .42 ve .75 (Sucuoğlu ve Kuloğlu, 1996) olarak elde edilmiştir. Bu geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları, ölçeğin yüz yüze çalışmayı gerektiren mesleklerdeki çalışanların tükenmişliklerini değerlendirmek için gerekli psikometrik özelliklere sahip olduğunu, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

**Hacettepe Kişilik Envanteri (HKE):** Banka çalışanlarının kişisel ve sosyal uyum düzeyleri ile ilgili bilgileri ölçmek amacıyla Özgüven (1992) tarafından geliştirilen Hacettepe Kişilik Envanteri kullanılmıştır. HKE, bireyin "kişisel" ve "sosyal" yaşantısı ile ilgili nitelikleri kapsayan iki temel bölümden oluşmuştur. Kişisel Uyum (KU); kendini gerçekleştirme, duygusal kararlılık, nevrotik eğilimler ve psikotik belirtiler alt ölçeklerinden, Sosyal Uyum (SU) ise aile ilişkileri, sosyal ilişkiler, sosyal normlar ve antisosyal eğilimler alt ölçeklerinden oluşmaktadır (Özgüven, 1992).

HKE, "evet" ya da "hayır" olarak cevaplamayı gerektiren 168 maddeden oluşmaktadır. Kişisel uyum ve sosyal uyum alt ölçeklerinin her biri 20 maddeden oluşmakta olup, alınabilecek puanlar 0 ile 20 arasında değişebilmektedir. HKE'den, kişisel uyum puanı (KU) ve alt ölçek puanları, sosyal uyum (SU) ve alt ölçek puanları, genel uyum puanı (GU) ve geçerlik puanı elde edilmektedir. Kişisel uyum puanı ve sosyal uyum puanı, her birinin kendi alt ölçeklerinden elde edilen puanların toplamı olarak alınmakta, 0 ile 80 puan arasında değişebilmektedir. Genel uyum puanı ise kişisel uyum ve sosyal uyum puanları toplan-

rak elde edilmektedir. Bu puanların yükselmesi sağlıklı ve uyumlu olmaya, azalması ise uyumsuz olmaya işaret etmektedir (Ceyhan, 2000).

HKE'nin güvenilirlik çalışmaları, Özgüven (1976-1982) tarafından çeşitli gruplar üzerinde aralıklı testin tekrarı yöntemi ile yapılmıştır. Bu çalışmalarda güvenilirlik katsayıları en düşük .58 ile en yüksek .92 olmak üzere ortalama güvenilirlik .82 olarak bulunmuştur (Özgüven,1992). Ayrıca, çok sayıda çeşitli araştırmada da güvenilirlik katsayısı hesaplanmış, sonuçlar genel uyum puanı için en düşük güvenilirlik katsayısının .90, kişisel ve sosyal uyum puanları için ise en düşük güvenilirlik katsayısının .76 olduğunu ortaya koymuştur (Ceyhan,2000). Ayrıca, değişik çalışmalarda HKE'nin toplam ve alt ölçeklerine ilişkin madde-toplam korelasyonları da incelenmiş ve envanterin iç tutarlılık düzeyinin yüksek olduğu ortaya konmuştur. Tüm bu araştırma sonuçlarından hareketle HKE'nin bir ölçme aracı olarak homojen bir yapı gösterdiği, toplam ve alt ölçeklerin bağımsız bir ölçek olarak da kullanılabilceği ifade edilmektedir (Özgüven, 1992).

HKE'nin geçerliliği de çok sayıda araştırma ile ortaya konmuştur. Bu araştırmalarda normalden sapmayı ayırt edicilik geçerliliği, yanılma hatası, çok çeşitli ölçeklerle benzer ölçekler geçerliliği incelenmiştir. HKE'nin geçerlik çalışmalarından elde edilen bulgular çerçevesinde ölçeğin normal ile normalden sapsmış olanları birbirinden ayırt edebildiği, yordama geçerliği ile benzer ölçekler geçerliğinin yüksek olduğu ve HKE'nin cevaplandırılması sırasında gözlenen yanılma hatalarının çok düşük olduğu belirtilmektedir (Özgüven, 1992).

Bu araştırmada, uygulama süresindeki kısıtlılık nedeniyle HKE'nin Kısa Form'u kullanılmıştır. HKE-Kısa Form, alt ölçeklerdeki maddelerin yarı yarıya azaltılması ile oluşturulmuştur. HKE-Kısa Form, 40 kişisel uyum ve 40 sosyal uyum alt ölçeklerinden olmak üzere 80 madde olup; kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyum puanları vermektedir. Puanlar, kişisel ve sosyal uyum için 0-40 arasında, genel uyum için ise 0-80 arasında değişmekte olup, puanların yükselmesi uyumun yükseldiğine işaret etmektedir (Özgüven, 1992).

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırma, Eskişehir ili merkezindeki banka şubelerinin yetkilileri ile yapılan ön görüşmeler neticesinde uygulama yapılmasına izin verilen 34 şubede gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmalarına Temmuz 2002'de başlanmış, uygulama şubelere göre planlanmış ve belirlenen zamanlarda ölçme araçları bir zarf içerisinde tek tek gönüllü banka çalışanlarına ikinci araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış ve toplanmıştır. Verilerin çözümü, SPSS 10 for Windows paket programı kullanılarak çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim yöntemi ile yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Araştırmada incelenen kişisel uyum, sosyal uyum ve genel uyuma ilişkin bulgular sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

#### 4.1. Kişisel Uyuma İlişkin Bulgular:

Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı gibi tükenmişlik düzeylerinin, onların kişisel uyumlarını nasıl yordadığını belirlemek amacıyla, verilere çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim (stepwise) yöntemi uygulanmış ve sonuçlar, Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Banka Çalışanlarının Kişisel Uyum Düzeylerini Yordamada Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (DU) ve Kişisel Başarı (KB) Tükenmişlik Düzeylerinin Katkuları

Model	Beta β	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 'deki Artış	Yordama Std. Hata	F
1. DT	-.53	.53	.29	.29	6.03	101.42*
2. DT KB	-.42 .30	.60	.36	.07	5.70	72.55*
3. DT KB DU	-.34 .26 -.20	.61	.39	.03	5.57	54.62*

\* p<.0001

Tablo 1’de görüldüğü gibi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı, kişisel uyumun anlamlı yordayıcıları olarak bulunmuştur (p<.0001). Bu üç değişken, kişisel uyuma ilişkin varyansın %39’unu açıklamaktadır. Duygusal Tükenme boyutu tek başına toplam varyansın %29’unu açıklamakta olup, en önemli yordayıcı değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada kişisel uyumu yordayan kişisel başarı boyutu, toplam varyansın %7’sini açıklamakta ve üçüncü sıradaki duyarsızlaşma boyutu da toplam varyansın %3’ünü açıklamaktadır.

#### 4.2. Sosyal Uyuma İlişkin Bulgular

Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı gibi tükenmişlik düzeylerinin, onların sosyal uyumlarını nasıl yordadığını belirlemek amacıyla, verilere çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim (stepwise) yöntemi uygulanmış ve sonuçlar, Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı sosyal uyumun anlamlı yordayıcıları olarak bulunmuştur (p<.0001). Bu üç değişken, sosyal uyuma ilişkin varyansın %20’sini açıklamaktadır. Duygusal Tükenme boyutu tek başına toplam varyansın %15’ini açıklamakta olup, en önemli yordayıcı değişken olarak ortaya çıkmaktadır. İkinci sırada sosyal uyumu yordayan kişisel başarı boyutu, toplam varyansın %3’ünü açıklamakta ve üçüncü sıradaki duyarsızlaşma boyutu da toplam varyansın %2’sini açıklamaktadır.

**Tablo 2. Banka Çalışanlarının Sosyal Uyum Düzeylerini Yordamada Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (DU) ve Kişisel Başarı (KB) Tükenmişlik Düzeylerinin Katkıları**

Model	Beta β	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 'deki Artış	Yordama Std. Hata	F
1. DT	-.39	.39	.15	.15	4.15	44.82*
2. DT KB	-.30 .22	.44	.18	.03	4.05	29.84*
3. DT KB DU	-.24 .19 -.15	.45	.20	.02	4.02	21.89*

\* p<.0001

### 4.3. Genel Uyuma İlişkin Bulgular

Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı gibi tükenmişlik düzeylerinin, onların genel uyumlarını nasıl yordadığını belirlemek amacıyla, verilere çoklu regresyon analizinin aşamalı seçim (stepwise) yöntemi uygulanmış ve sonuçlar, Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Banka Çalışanlarının Genel Uyum Düzeylerini Yordamada Duygusal Tükenme (DT), Duyarsızlaşma (DU) ve Kişisel Başarı (KB) Tükenmişlik Düzeylerinin Katkıları**

Model	Beta β	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> 'deki Artış	Yordama Std. Hata	F
1. DT	-.53	.53	.27	.27	8.98	99.25*
2. DT KB	-.42 .30	.60	.35	.08	8.50	70.99*
3. DT KB DU	-.33 .26 -.20	.62	.38	.03	8.32	53.39*

\* p<.0001

Tablo 3'de görüldüğü gibi, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı genel uyumun anlamlı yordayıcıları olarak bulunmuştur (p<.0001). Bu üç değişken, genel uyuma ilişkin varyansın %38'ini açıklamaktadır. Duygusal Tükenme boyutu tek başına toplam varyansın %27'sini açıklamakta olup, en önemli yordayıcı değişken olarak ortaya çıkmak-



tadır. İkinci sırada genel uyumu yordayan kişisel başarı boyutu, toplam varyansın %8'ini açıklamakta ve üçüncü sıradaki duyarsızlaşma boyutu da toplam varyansın %3'ünü açıklamaktadır.

## **5. TARTIŞMA VE SONUÇ**

Araştırma bulguları, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında) çalışanların kişisel uyumlarının, sosyal uyumlarının ve genel uyumlarının önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, araştırma bulguları banka çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma tükenmişlik düzeyleri arttıkça uyum düzeylerinin azaldığını, kişisel başarı düzeylerinin arttıkça uyum düzeylerinin de arttığını göstermiştir. Ayrıca, araştırmada, tükenmişliğin üç alt boyutundan duygusal tükenme boyutu banka çalışanlarının kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini en fazla ve en iyi yordayan değişken olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının yordayıcılık katkısının ise oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda, banka çalışanlarının yaşadıkları tükenmişlik ile uyumları arasında ilişkinin ortaya çıkmasının çeşitli nedenleri olabilir. Banka çalışanları yoğun bir iş yükü altında stres yaşamakta ve bu stresle başa çıkamadığı için de tükenmişlik yaşamakta olabilirler. Bu durumda, tükenmişlik yaşayan bir banka çalışanı duygusal ve fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissedebilir, olumsuz alışkanlıklara yönelebilir, performansı düşebilir, müşterilere yetersiz ilgi gösterebilir, kayıtsız davranabilir, iş doyumunu düşebilir, kendini yetersiz hissedebilir ve kişiler arası ilişkilerde güçlükler yaşayabilir. Çalışanın yaşamında ortaya çıkan bu sonuçlar da, çalışanda uyum problemleri yaratabilir, çalışanın kişisel ve sosyal uyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

Başkaları ile yüz yüze çalışmayı gerektiren meslek çalışanları, rolleri gereği yoğun duygusal baskılar yaşayabilmekte (Yazgan-İnanç ve Güçray, 1997) ve bunu sonucunda da tükenmişlik yaşanabilmektedir. Tükenmişlik, çalışanın yaşamının her yönüne olumsuz etki ederek onun sağlığını bozabilmekte, diğer insanlara karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine, psikosomatik belirtilerin ortaya çıkmasına yol açabilmektedirler (Gökçekan ve Özer, 1999). Dolayısıyla, çalışanların yaşadığı tükenmişlik, onların iş yaşamını ve özel yaşamını etkilemekte, onlarda fiziksel sorunlara, ruhsal problemlere ve davranışsal sorunlara neden olabilmektedir (Siliğ, 2003). Tükenmişliğe ilişkin bu açıklamalar, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin onların uyum düzeylerinin önemli bir yordayıcısı olduğuna ilişkin bu araştırma bulgusunu desteklemektedir.

Literatürde, iş stresinin bireylerin uyumunu olumsuz yönde etkilediğine ilişkin araştırma sonuçları vardır. Aşırı iş yükünün çalışanların tükenmişlik yaşamalarını, ve ruh sağlıklarının bozulma riskini artırdığı (Van ve Geurts, 2001), gün içerisinde yoğun strese maruz kalan bireylerin psikolojik uyum düzeylerinin maruz kalmayanların uyum düzeylerine göre daha düşük olduğu (Thompson ve ark.,1992'den aktaran Bozkurt, 1997), aşırı iş yükü ile ruh sağlığı ve sosyal destekle ruh sağlığı arasında güçlü bir ilişki olduğu (Iwata ve Suzuki, 1997), müşteri ile yüz yüze geçirilen süre arttıkça çalışanların uyum düzeylerinde düşme olduğu (Bulan, Erickson ve Wharton, 1997) bulunmuştur. Bu sonuçlar ile, bu araştırmanın bulgularının tutarlı olduğu görülmektedir. Tüm bu araştırma sonuçları çerçevesinde, çalışanların yaşadıkları tükenmişliğin onların kişisel ve sosyal uyumlarında veya ruh sağlıkları üzerinde önemli bir olumsuz faktör olduğu belirtilebilir..

Araştırma bulguları, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutunun banka çalışanlarının uyumunu belirleyen en önemli ve en fazla yordayan değişken olduğunu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı boyutlarının katkılarının ise çok az olduğunu da ortaya koymuştur. Bu bulgu da, tükenmişliğe ilişkin yapılan açıklamalarla tutarlıdır. Tükenmişliğin üç boyutu birbiriyle ilişkili olup, duygusal tükenme tükenmişliğin temel boyutudur (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001). Duygusal tükenmenin, daha çok yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek çalışanlarında gözlemlendiği, tükenmişliğin daha çok iş stresi ile ilgili boyut olduğu, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşeni olduğu ifade edilmektedir (Maslach,1993'den aktaran Yıldırım, 1996). Aynı zamanda, tükenmişliğin özünde duygusal tükenme boyutu olduğu, buna duyarsızlığın ve kişisel başarı noksanlığının eşlik ettiği ifade edilmektedir (Koeske ve Koeske,1989'dan aktaran Altıntaş, 1999). Bu açıklamalar da, banka çalışanlarının çalışma ortamında yaşayabileceği duygusal tükenmişliğin, çalışanların kişisel, sosyal ve genel uyum düzeylerini olumsuz yönde etkileyebilecek çok güçlü temel bir faktör olduğunu göstermektedir.

Araştırmada, banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin diğer tükenmişlik alt boyutlarına (duyarsızlaşma ve kişisel başarı) göre kişisel, sosyal ve genel uyum ile daha büyük bir ilişki ortaya koymasının olası bazı nedenleri olabilir. Banka çalışanları, yoğun bir iş yükü ve iş stresi ve bankacılık sektöründe yaşanan sıkıntılar gibi nedenlerle daha çok duygusal olarak kendilerini yorulmuş, aşırı yıpranmış ve yüklenmiş olarak hissetmekte olabilirler. Ayrıca, banka çalışanlarının olumsuz koşullar ve yoğun stres altında çalışması sonucunda verdiği hizmetin kalitesi düşmekte, banka çalışanının sağlığı, kişiler arası etkileşimi ve hatta aile içi yaşantıları olumsuz bir biçimde etkilenmekte olabilir (Ok, 2004). Nitekim, çalışma ortamında çalışanın uyumu önemli olup, çalışma ortamındaki stres bireyin verimini, fiziksel ve ruh sağlığını olumsuz etkileyebilmekte, çalışanın uyumunu zorlaştırabilmekte ve uyum sorunlarına yol açabilmektedir (Pehlivan, 1995). Bu açıklamalar çerçevesinde, tükenmişliğin çalışanın yaşamının her yönüne etki ederek onun sağlığını bozabildiği (Gökçekan ve Özer, 1999), ve banka çalışanlarının sağlıklı bir uyum sağlamlarında çok önemli bir faktör olduğu (özellikle duygusal tükenmenin) ifade edilebilir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulgular, banka çalışanlarının iş streslerinin ve tükenmişliklerinin farkında olmaları, onların bu durumlarını dikkate almaları, bu durumları düzeltici baş etme kaynaklarını harekete geçirmeleri açısından önemlidir. Bu çerçevede, bankacılık sektöründe iş stresine yol açabilecek kaynakların ortadan kaldırılmasına ve tükenmişlik yaşayan (özellikle duygusal tükenmişlik yaşayan) çalışanların iş yerindeki stresle baş etme yeterliliklerinin geliştirilmesine çalışılabilir. Bu araştırmadaki çalışma gurubunun sınırlılığı nedeniyle, bu araştırmanın farklı banka çalışanları ile de tekrarlanması, tükenmişlikle ilişkili olabilecek başka değişkenlerin de incelenmesi bankacılık sektörüne önemli katkılar sağlayabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Abush, R. ve Burkhead, E. J. (1984).** Job Stress in Didlife Working Women; Relationships among Personality Type, Job Characteristics and Job Tension, *Journal of Counseling Psychology*, 31, 1, 36-44.
- Akçamete.G., Kaner, S.ve Sucuoğlu, B.(2001).** *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*, Ankara: Nobel Yayınevi
- Altıntaş, E.(1999).** Teknik Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Bazı Faktörler ve Yordayıcı Değişkenler, *4. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Bildirileri 4*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 219-244.
- Bozkurt, A.(1997).** Cinsiyetleri, Fakülteleri ve Uyum Düzeyleri Farklı Hacettepe Üniversitesi Öğrencilerinin Empatik Eğilim Düzeyleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Bulan, H.F.; Erikson, R.J. ve Wharton, A.S. (1997).** Doing for Others on the Job: The affective Requirements of Service Work, Gender, and Emotional Well-Being., *Social Problems*, 44, 2: 235-256.
- Ceyhan, Esra (2000).** *Mesleki Sorun Düzeyleri Farklı Okul Rehber öğretmenlerinin Kişisel ve Sosyal Uyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1185.
- Çam, O. ve Baysal, A.(1994).** İzmir Metropolitan Alan İçinde Bulunan Yataklı Sağlık Kurumlarından Görev Yapan Psikiyatrist ve Psikologlarda Tükenmişlik Sendromunun İncelenmesi, *8. Ulusal Psikoloji Kongresinde sunulan bildiri*.
- Ergin, Canan (1993).** Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 143-154.
- Ergin, Canan (1996).** Maslach Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkiye Sağlık Personeli Normları, *3P Dergisi*, 4, 1
- Girgin, G.(1995).** İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Gökçekan, Z.ve Özer, Recep (1999).** *Rehber Öğretmenlerde Tükenmişlik*, Rize Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü Yayınları No:9.
- Hamid, P.N. ve Chan, W.(1988).** Locus Of Control and Occupational Stres in Chinese Professionals, *Psychological Reports*, 82:75-79.
- Iwata, N.ve Suzuki, K.(1997).** Role Stres-Mental Health Relations in Japanese Bank Workers: A Role of Moderating Effect of Social Support, *Applied Psychology An International Review*, 46, 2.
- Jackson, E. S., Schwab, R., & Schuler, R. (1986).** Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71,4:630-640.
- Jackson, E.S.; Turner, J.A; ve Brief, A.P. (1987).** Correlates of Burnout Among Public Service Lawyers, *Journal of Occupational Behaviour*, 8: 339-349.
- Miles, L.B. ve Huebner, E.S. (1998).** A Prospective Study of Personality Characteristics, Occupational Stressors and Burnout among School Psychology Prancitioners, *Journal of School Psychology*, 36,1:103-120.
- Newstrom, J.W. ve Davis. K(1993).** *Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work*, USA: McGraw Hill, Inc.
- Ok, Sibel (1995).** Banka İş Görenlerinin İş Doyumunun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Ok, Sibel (2004).** Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, III, 21,57-68.
- Örmen, Uğur (1993).** Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi
- Özgüven, İ.E.(1992).** *HKE Hacettepe Kişilik Envanteri El Kitabı*, Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Pehlivan, İnayet (1995).** *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Siliğ, Aylin (2003).** Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Sucuoğlu, B.ve Kuloğlu, N.(1996).** Özürlü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi, *Türk Psikoloji Dergisi*, 11,36,44-61.
- Tümkiye, S.(1999).** Öğretmenlerde Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. II,11,26-37.
- Tümkiye, S.(1999).** Çukurova Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Akademik Tükenmişlik Düzeyleri, 4. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kongre Bildirileri 4*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 47-61.
- Van, Der Hulst M. ve Geurts, S. (2001).** Associations Between Overtime and Psychological Health in High and Level Reward Jobs, *Work Stres*, 15, 3.
- Yazgan-İnanç, B.ve Güçray, S.S.(1997).** Danışma Tükenmişliği Envanteri'nin Geliştirilmesi İle İlgili Bir Ön Çalışma, 3. *Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Bilimsel Çalışmaları*, Adana: Çukurova Üniversitesi, 56-64
- Yıldırım, Fatma (1996).** Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacettepe Üniversitesi.

