

**T. C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANINDA ÇALIŞANLARIN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ: BİR BANKA ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melike Bihter UYSAL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS**

**EKİM - 2007**

**T. C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANINDA ÇALIŞANLARIN  
TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ: BİR BANKA ÇALIŞANLARI  
ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Melike Bihter UYSAL**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Üretim Yönetimi ve Pazarlama**

**Bu tez .../.../200.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Doç. Dr. Rana Özen KUTANIS**

**Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK**

**Doç. Dr. Muhsin HALIS**

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Melike Bihter UYSAL

15.09.2007

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri bazı değişkenler açısından incelenmiş ve çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerinin banka hizmetlerini pazarlamaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Tükenmişlik ile mücadele yöntemleri belirtilerek tükenmişliğin bireyler ve bankalar üzerinde yarattığı olumsuz etkinin giderilmesinde katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırmam süresince yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Rana Özen KUTANİS'e, anket çalışmamı uygulamam aşamasında verdikleri desteklerden dolayı bankadaki çalışma arkadaşlarıma, yardımlarından ötürü Semih OKUTAN'a, beni her zaman destekleyen aileme ve eşim Ahmet Fırat YAYLACI'ya çok teşekkür ederim.

Melike Bihter UYSAL

15.09.2007

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	iv
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vii
<b>ÖZET</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI</b> .....	6
1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı.....	6
1.2. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler .....	7
1.2.1. Bireysel Faktörler .....	7
1.2.2. Örgütsel Faktörler.....	10
1.3. Tükenmişliğin Belirtileri .....	12
1.4. Tükenmişliğin Evreleri.....	14
1.4.1. I.Evre: Şevk ve Coşku Evresi.....	14
1.4.2. II.Evre: Durağanlaşma Evresi .....	14
1.4.3. III.Evre: Engellenme Evresi .....	14
1.4.4. IV.Evre: Umursamazlık Evresi .....	14
1.5. Tükenmişlik Modelleri .....	15
1.5.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli .....	15
1.5.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	15
1.5.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli .....	16
1.5.4. Pines Modeli .....	17
1.5.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli .....	19
1.5.6. Selye Tükenmişlik Modeli .....	20
1.5.7. Maslach Tükenmişlik Modeli .....	21
1.6. Tükenmişliğin Birey ve Kurumlar Üzerindeki Sonuçları .....	24
1.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli .....	25
1.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri.....	27
1.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri .....	29
1.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri .....	30
1.7.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler .....	30
1.7.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Teknikler.....	34

1.8. Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar .....	37
--	----

## **BÖLÜM 2: BANKA TANIMI, BANKACILIĞIN GELİŞİMİ VE BANKA HİZMETLERİ PAZARLAMASI .....**

2.1. Banka Tanımı .....	39
2.2. Dünya’da Bankacılığın Gelişimi .....	40
2.3. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi .....	41
2.4. Banka Hizmetleri Pazarlaması ve Özellikleri .....	46
2.4.1. Emanet Sorumluluğu Alma .....	49
2.4.2. Birikim Çekme ve Dağıtma.....	49
2.4.3. Ekonomik ve İdari Düzenlemelere Bağlı Olma.....	50
2.4.4. Kompleks Pazarlama Yapısına Sahip Olma.....	50
2.4.5. Müşteri Potansiyellerini Teşhis Özelliği.....	51
2.5. Banka Hizmetlerinde Kalite .....	51
2.5.1. Banka Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	51
2.6. Bankalarda Hizmet Kalitesini Artırmak.....	54
2.6.1. Kalite Faktörlerini Belirlemek .....	54
2.6.2. Müşterinin Kalite Beklentilerini Belirlemek.....	54
2.6.3. Müşteri Beklentilerini Etkilemek.....	55
2.6.4. Hizmetin Yapılış Şemalarının Hazırlanması ve Standartlar .....	55
2.6.5. Müşteriyi Hizmet Üzerinde Eğitmek .....	55
2.6.6. Banka İçinde Bir Kalite Kültürü Oluşturmak .....	56
2.6.7. Hizmeti Güncel Tutabilmek.....	56
2.6.8. Müşteri Şikayetlerini Dinlemek .....	56
2.7. Bireysel Bankacılık Kavramı .....	57
2.8. Bankalarda Müşteri İlişkileri Departmanı.....	57
2.8.1. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Amacı .....	59
2.8.2. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşlevsel Sorumlulukları .....	59
2.8.3. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanlarının İşinin Gereklilikleri.....	61
2.8.4. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanlarının Fonksiyonel Yetkinlikleri.....	65

<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA</b> .....	68
3.1. Metodoloji .....	68
3.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği .....	69
3.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği .....	69
3.1.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması .....	70
3.1.4. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması .....	70
3.2. Kişisel Bilgi Formunun Frekans ve Yüzde Değerleri .....	71
3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri'nin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	74
3.4. Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Karşılaştırması .....	81
3.5. Tükenmişliğin Faktör Analizi ile Alt Boyutlarının Bulunması.....	91
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	93
<b>KAYNAKÇA</b> .....	98
<b>EKLER</b> .....	104
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	108

## KISALTMALAR

<b>ATM</b>	: Automated Teller Machines
<b>BDDK</b>	: Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu
<b>EFT</b>	: Elektronik Fon Transferi
<b>G.A.</b>	: Gruplar Arasında
<b>G.İ.</b>	: Gruplar İçinde
<b>K.O.</b>	: Kareler Ortalaması
<b>K.T.</b>	: Kareler Toplamı
<b>PIN</b>	: Personal Identification Number
<b>POS</b>	: Point Of Sales
<b>S.D.</b>	: Sabit Değer
<b>TMSF</b>	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
<b>WAP</b>	: Wireless Application Protocol



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Tükenmişliğin Belirtileri .....	13
<b>Tablo 2.</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarının Puan Aralıkları.....	71
<b>Tablo 3.</b> Kişisel Bilgi Formundaki Sorunların Frekans ve Yüzde Değerleri .....	72
<b>Tablo 4.</b> Açık Uçlu Soruların Frekans ve Yüzde Değerleri .....	74
<b>Tablo 5.</b> Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	75
<b>Tablo 6.</b> Banka Çalışanlarının Duygusal Tükenmişlik Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	75
<b>Tablo 7.</b> Banka Çalışanlarının Duygusal Tükenme Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	76
<b>Tablo 8.</b> Banka Çalışanlarının Duyarsızlaşma Düzeylerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	77
<b>Tablo 9.</b> Banka Çalışanlarının Duyarsızlaşma Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	78
<b>Tablo 10.</b> Banka Çalışanlarının Kişisel Başarı Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	79
<b>Tablo 11.</b> Banka Çalışanlarının Kişisel Başarı Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri .....	80
<b>Tablo 12.</b> Banka Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	81
<b>Tablo 13.</b> Banka Çalışanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	81
<b>Tablo 14.</b> Banka Çalışanlarının Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	82
<b>Tablo 15.</b> Banka Çalışanlarının Bakmakla Yükümlü Oldukları Kişiler Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	82

<b>Tablo 16.</b> Banka Çalışanlarının Tatil Yapabilme Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 17.</b> Banka Çalışanlarının Mesleklerini İsteyerek Seçip Seçmemeleri Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 18.</b> Banka Çalışanlarının Mesleklerini Kendilerine Uygun Bulup Bulmamaları Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması .....	84
<b>Tablo 19.</b> Banka Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması .....	85
<b>Tablo 20.</b> Cinsiyet ile İş Yaşamından Memnuniyet Arasındaki İlişki .....	89
<b>Tablo 21.</b> Medeni Durum ile İş Yaşamından Memnuniyet Arasındaki İlişki .....	90
<b>Tablo 22.</b> Medeni Durum ile Aylık Gelir Arasındaki İlişki .....	90
<b>Tablo 23.</b> Cinsiyet ile Amirlerden Takdir Görme Arasındaki İlişki .....	90
<b>Tablo 24.</b> Tükenmişliğin Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi Sonucu	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi.....	21
<b>Şekil 2.</b> Türkiye’de Yıllar İtibariyle Bankalarda Çalışanlar .....	46

**Tezin Başlığı:** Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma

**Tezin Yazarı:** Melike Bihter UYSAL

**Danışman:** Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Kabul Tarihi:** 24.09.2007

**Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 103 (tez) + 4 (ekler)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Üretim Yönetimi ve Pazarlama

Bu çalışmanın amacı bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlarının mesleki tükenmişlik düzeylerini ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen unsurları belirlemektir. Çalışmanın ilk bölümünde tükenmişlik kavramı, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin evreleri, tükenmişliğin belli başlı modelleri, tükenmişliğin birey ve kurumlar üzerindeki sonuçları, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ve tükenmişlikle ilgili daha önce yapılmış olan araştırmalar anlatılmıştır.

İkinci bölümde, banka tanımı, Dünya’da ve Türkiye’de bankacılığın gelişimi, banka hizmetleri pazarlaması ve özellikleri, banka hizmetlerinde kalite ve kaliteyi artırma yolları, bireysel bankacılık kavramı, bankalarda müşteri ilişkileri departmanı ve görevleri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde ise “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve 20 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” ile banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri incelenmiştir. Araştırma bir bankanın Akdeniz Bölgesinde bulunan şubelerindeki müşteri ilişkileri departmanı çalışanları üzerinde yapılmıştır. Buna göre bankaların müşteri ilişkileri departmanında çalışanların tükenmişlik düzeyleri duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında normal düzeyde belirlenmiştir. Medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, sosyal hayat, haftalık çalışma saati, bankacılığı isteyerek seçme, bankacılığı kendine uygun bulma, iş yaşamından memnuniyet, amirlerinden takdir görme, çalışma arkadaşlarıyla arasındaki ilişki çalışanların tükenmişlik düzeylerini etkileyen faktörlerdir. Buna karşın cinsiyet, yaş, tatil yapabilme, iş yerine ulaşım ve çalışma yılı tükenmişlik düzeylerinde farklılık göstermemektedir.

Tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem de bankanın çabası büyük önem taşımaktadır. Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekir. Daha sonra tükenmeye neden olan faktörler belirlenmeli ve önleyici tedbirler alınmalıdır. Bireysel mücadele tekniklerinin yanı sıra örgütsel teknikler daha kalıcı sonuç verecektir.

**Anahtar kelimeler:** Tükenmişlik, Maslach, Müşteri İlişkileri Departmanı, Banka Hizmet Pazarlaması

**Title of Thesis:** "The Level Of Burnout Employees Who Work In Customer Relationship Department: A Research Which Made In A Bank's Employees"

**Author:** Melike Bihter UYSAL

**Supervisor:** Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS

**Date:** 24.09.2007

**Nu. Of Pages:** ix (pre text) + 103 (main body) + 4 (appen)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Product Management and Marketing

The aim of this work is to imply burnout level of employees who work in client relationship department and what kind of things effect this burnout. In the first part of this work, burnout concept, factors that affect burnout, indication burnout stage, basic models of burnout, burnout result in personel and foundationaly, methot of struggling burnout, research that has been done before about burnout are told.

In the second part, concept of a bank, development of banking in the world and Turkey, seatures and marketing of banking service, quality in banking service, and the way which can improve the quality, concept of individual banking, customer relationship department in bank and their duties are handled.

In the third part "Maslach burnout inventory" and personel information fund which consists 20 questions and burnout level of employees are researched. This resarch is done with the employees who work in customer relationship department in a bank in mediterian region department. According to this, employees' burnout level is normal in emotional exhaustion, in depersonalization and in personel accomplishment minimum level of employees. Even married or single, having a child, edudation level, social life, working hour in a week, choosing banking volunteereley, finding banking appropriate to themselves, satisfaction in job life, appreciating by the boss, relationship between other workers are the factors that effect burnout level. On the other hand, sex, age, having a holiday, arrival to the job and working years don't make any difference in burnout level.

Personel and bank's effort are very impotant for struggle with burnout. It has to be accepted the problem's presence and it is importance for struggling of burnout, then factors have to be implied and disposition have to be handled. Organizational techniques are more consistent then individual struggling technique.

**Key Words:** Burnout, Maslach, Customer Relationship Department, Banking Sevice Marketing

## GİRİŞ

Günümüzde bireyler, her alanında kendisini hissettiren zorlamalarla dolu bir yaşamla karşı karşıyadır. Bu zorlamalar bireyin psikolojik dengesini bozarak, bir taraftan yaşamın devamı için gerekli olan enerjiyi açığa çıkartırken diğer taraftan tüm enerjisini yok edebilecek bir paradoksla bireyi çaresiz, savunmasız ve zayıf bırakabilmektedir (Avşaroğlu ve diğ., 2005).

İş ortamındaki stres, günlük iş taleplerinin bir parçası olarak kabul edilirken, söz konusu iş talepleri ile birey kendini ortaya koyma fırsatı bulamazsa ve desteklenmezse, bireyin uzun süreli stres yaşamasına neden olarak tükenmişliğe dönüşebilmektedir (Çokluk, 2000). Tükenmişlik, örgüt ve birey açısından ağır ve ciddi sonuçları beraberinde getireceği için önlenmesi gereken bir durum olarak kabul edilmektedir (Ağaoğlu ve diğ.,2004).

Tükenmişlik, tüm kapasitesi ile insanlarla çalışan bireyler arasında meydana gelebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenme kişinin duygusal kaynaklarının tüketilmiş ve kişiye fazla yüklenilmiş olma duygularını anlatırken, duyarsızlaşma kişinin bakım, hizmet ve eğitim verdiği diğer insanlara karşı olumsuz, katı ve duygudan yoksun davranışlarını içerir. Kişisel başarı ise kişinin işinde kendini yeterli ve başarılı hissetmemesi duygularını tanımlamaktadır (Barut ve Kalkan, 2002:66).

Bankacılık mesleği, insanlarla yüzyüze çalışılan bir meslek grubu olması, yoğun çalışma temposu, uzun ve düzensiz mesai saatleri gibi olumsuz çalışma koşullarına sahip olması nedenleriyle çalışanlarının tükenmişlik yaşamaları açısından bir risk oluşturmaktadır.

Teknolojinin bankacılık sektörüne girmesi ile beraber bilgisayar kullanımı artmıştır. Bu da çalışanlar üzerinde belli bir zamanda bir işi yetiştirme baskısı oluşturmakta ve iş yükünde artışa neden olmaktadır. İş yükü tükenmişliğin önemli nedenlerinden biridir. Yoğun iş yükü, bireyin gerek fizyolojik, gerekse psikolojik ve sosyal yönden sağlığını olumsuz etkilemektedir. Çalışanlar, iş ortamının, iş ve işlemlerin ve psiko-sosyal çevrenin streslerinden etkilenmekte, çeşitli düzeylerde bedensel ve ruhsal çaba içinde

görevlerini devam ettirmektedirler (Serinkan, 2006).

İletişim ve bilişim çağındaki hızlı ilerleme yeni hizmet olanaklarını ortaya çıkarmıştır. Bankacılık sektörü de bu hızlı değişimden etkilenmektedir ve bankalar devamlı yeni hizmet çeşitleri sunmaktadırlar. Uzun bir zaman kurumsal bankacılık üzerinde temellenen klasik bankacılık hizmetleri, 20. Yüzyılın ikinci yarısından sonra ilerleyen teknolojinin de etkisi ile bankaları bireysel bankacılık faaliyetleri yapmaya yöneltmiştir. Birbiri ardına müşteri odaklı bireysel bankacılık ürünlerini piyasaya süren bankalar hizmet kalitesinde farklılaşmaya gitmek durumunda kalmışlardır.

Bankaların bireysel bankacılık uygulamalarında her geçen gün yeni teknik ve uygulamalar geliştirdikleri gözlemlenmektedir. Bireysel bankacılık faaliyetlerinin gelişmesiyle birlikte tüketici kredileri, kredi kartları, ATM'ler, satış noktası terminalleri ve internet bankacılığı, telefon bankacılığı, çağrı merkezleri, internet ve WAP bankacılığı gibi hizmetler bankaların yeni uğraşı alanları olmuştur.

Bu anlamda pek çok banka bireysel bankacılık hizmetleri sunmakta, müşterilerine yeni, farklı ve kaliteli hizmet vererek sektörden daha büyük pay almaya çalışmaktadır.

Bu noktada bankaların müşteri ilişkileri departmanında çalışanlarına önemli görevler düşmektedir. Banka hizmet ve ürünlerinin pazarlanması ve satışı, bankanın mevcut müşterileri ile olan ilişkilerinin devam ettirilmesi, gelecekte bankanın hizmetlerini satın alması beklenen potansiyel müşterilerin belirlenmesi ve onların fiili müşteriye dönüştürülmesi, kayıp müşterilerin tatminsizliklerinin ne yönde olduğu ve ayrılış sebeplerini belirleyip, gerekli önlemlerin alınması, bankanın yeni çıkan ürün ve hizmetlerinin müşterilere tanıtılması, kampanyalardan müşterilerin haberdar edilmesi, müşterilerin, daha hızlı ve kolay işlem yapmayı sağlayan telefon ve Wap Bankacılığı, internet bankacılığı gibi aktif dağıtım kanallarına yönlendirilmesi, müşteri şikayetlerine çözüm bulunması gibi bir çok görevi yerine getiriler.

Ayrıca günlük iş stresinin yanı sıra hızlı değişime de ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Değişimin neden olduğu belirsizlik ve bu belirsizliğe uyum sağlamak kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığını, dolayısı ile iş ve özel yaşamını, çevreyle ilişkilerini olumsuz etkileyebilmektedir. Dolayısı ile banka çalışanlarının tükenmişlik duygusu banka ürün ve hizmetlerini geliştirmeleri ve pazarlamalarında büyük rol oynamaktadır.

## **Çalışmanın Amacı**

Bankalarda yapılan bir çok görev müşterilerle yoğun bir yüz yüze ilişkiyi gerektirmektedir. Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki içinde olan meslek elemanlarında oldukça sık görülen bir durum olduğundan, banka alanında çalışan bireyler tükenmişliğe en yatkın risk gruplarından biridir. Bu araştırma banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ve tükenmişlik düzeylerini etkileyen unsurları belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla çeşitli banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve şu sorulara cevap aranmıştır.

- Bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlarının tükenmişlik durumu nedir?
- Bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini demografik özellikler nasıl etkiler?
- Bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlarında tükenmişlik daha çok hangi alt boyutta görülmektedir?
- Bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlarının tükenmişlik nedenleri nelerdir?
- Tükenmişlik nasıl önlenebilir?

## **Çalışmanın Önemi**

Bankacılık mesleği, devamlı insanlarla yüz yüze çalışılan bir meslek olmasının yanında, yoğun çalışma temposu, uzun ve düzensiz mesai saatleri, kısıtlı bir zamanda belli bir işi yetiştirme baskısı, ücretlerdeki yetersizlik gibi olumsuz çalışma koşullarına sahip olması nedeniyle tükenmişlik yaşanma riski yüksek bir iş koludur. Bu olumsuz koşullar banka çalışanlarının fiziksel ve ruh sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Araştırmada banka çalışanlarının tükenmişliklerine neden olabilecek etmenlerin üzerinde durulmuştur. Çalışma yaşamında gerek örgütsel, gerek bireysel anlamda önemli bir sorun olan tükenmişliğin kavranması ve tükenmişlikle baş edebilmesi için ulaşılan



sonuçların, araştırmanın uygulandığı bankada ve diğer bankalarda çalışanlara ve yönetime fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Çalışmanın Yöntemi**

Bu araştırmada örnekleme tekniği olarak kümelere göre örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Nisan – Mayıs 2007 tarihleri arasında bir tek bankanın Akdeniz Bölgesinde bulunan şubelerinin müşteri ilişkileri departmanında çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanmasında “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” kullanılmıştır. Banka çalışanlarının sosyo - demografik özelliklerine ait bilgiler ise “Kişisel Bilgi Formu” ile toplanmıştır. Anketler posta ve internet yoluyla çeşitli şubelere yollanarak doldurtulmuştur. 300 kişiye yollanan anketlerden geri dönen 235 anketten eksik ve hatalı olarak doldurulanlar çıkartılmış ve neticede 220 anket değerlendirmeye alınmıştır. Ankette yer alan ifadelere SPSS 11.0 paket programı yardımıyla frekans analizi, faktör analizi, ki-kare testi, t-testi ve oneway ANOVA gibi analizler uygulanmış ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

### **Çalışmanın İçeriği**

Çalışmanın ilk bölümünde tükenmişlik, tükenmişliğe etki eden faktörler, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliğin evreleri, tükenmişliğin belli başlı modelleri, tükenmişliğin birey ve kurumlar üzerindeki sonuçları ve tükenmişlikle mücadele yöntemleri anlatılmıştır. İkinci bölümde, banka tanımı, Dünya’da ve Türkiye’de bankacılığın gelişimi, banka hizmetleri pazarlaması ve özellikleri, bireysel bankacılık kavramı, bankalarda müşteri ilişkileri departmanı, bu departmanda çalışanların görevleri ve karşılaştıkları sorunlar, banka hizmetlerinde kalite ve kaliteyi artırabilmek için yapılması gerekenler anlatılmıştır. Üçüncü bölümde “Maslach Tükenmişlik Envanteri” ve 20 sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” ile banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve demografik özelliklere göre tükenmişlik düzeyine ilişkin bulgu ve yorumlar ve tükenmişlik düzeylerinin banka ürün ve hizmetlerini pazarlamaları üzerindeki etkisi anlatılmıştır.

### **Çalışmanın Kısıtları ve Öneriler**

Bu çalışma tek bir bankanın çeşitli şubelerinde uygulanmıştır. Kamu ve özel bankaların arasında veya özel bankaların kendi aralarında iş koşulları açısından bazı farklılıkların

olabileceği göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın çeşitli bankalara uygulanmasıyla daha iyi sonuçlara ulaşılması mümkündür. Ayrıca zaman ve iş yoğunluğu gibi kısıtlar mevcuttur.

## BÖLÜM 1 : TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Çalışan kişilerin hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenmiyor oluşu ve mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak tanımlanan tükenmişlik daha çok doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan etmeninin çok önemli bir yere sahip olduğu alanlarda görülmektedir (Kaçmaz, 2005:68).

### 1.1. Tükenmişlik Kavramının Tanımı

Tükenme kavramı, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla karakterize bir durumu tanımlamak için Freudenberger tarafından ortaya atılmış ve daha sonra Maslack ve Jackson tarafından geliştirilmiştir (Kaçmaz, 2005). Maslach tükenmişliği, kişinin profesyonel iş yaşamında ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde olumsuzluklara yol açan özsaygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının gelişimi ile birlikte seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle karakterize bir sendrom olarak tanımlamış ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarı (personel accomplishment) eksikliği olmak üzere üç ayrı alt kategoriye ayırmıştır (Taycan ve diğ., 2006:100).

➤ **Duygusal Tükenme:** Tükenmişliğin bireysel stres boyutunu belirtmektedir. Kişi duygusal yönden kendisini yıpranmış, aşırı yüklenilmiş ve kaynaklarının tükenmiş olduğunu hisseder ve duygusal bir yorgunluk yaşar, çalıştığı kurumda hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadığını düşünür. Gerginlik ve kaygı duygusunu aşamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor gelmektedir. Dolayısıyla işe gitmeme, işyerine saatinde gelmeme, psikosomatik şikayetler nedeniyle işe devamsızlık, işten ayrılma gibi hem çalışan hem de kurum açısından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır.

➤ **Duyarsızlaşma:** Tükenmişliğin kişiler arası boyutunu temsil etmektedir. Çalışanların hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranmaları, küçültücü sözler sarf etmeleri, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir. Aslında bu davranışların altında bir yabancılaşma duygusu ve savunma mekanizması yatmaktadır.

➤ **Kişisel Başarı:** Sorunun üstesinden gelme ve kendini yeterli bulma olarak

tanılanmaktadır. Kişisel başarıda düşme olursa, 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 gösterir. Böylece harcadığı çabanın boşa gitmesi ve suçluluk duygusu çalışanın iş motivasyonunu düşürerek başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engeller.

Tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden belediklerini elde edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Barut ve Kalkan, 2002:67).

Tükenmişlik, insanlarla yüzyüze ilişki içinde olan meslek elemanlarında oldukça sık görülen bir durumdur. Tükenmişlikle ilgili çalışmalar doğal olarak hemşireler, doktorlar, öğretmenler, avukatlar, bankacılar gibi insanlarla yoğun ilişki kurmayı gerektiren meslekleri yürütenler üzerine odaklanmıştır.

## **1.2. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan birçok faktöre işaret etmektedir. Tükenmişliğe neden olan faktörlerden bir kısmı kişiden, bir kısmı çevreden kaynaklanmaktadır. Çevreden kaynaklanan faktörler örgütsel faktörler olarak ele alınabilir. Bireysel faktörlere kıyasla örgütsel faktörlerin tükenmişlik üzerinde daha fazla etkisi bulunmaktadır.

### **1.2.1. Bireysel Faktörler:**

Bireysel faktörler, kişinin tükenmişliğe neden olan örgütsel kaynaklı (çevresel) faktörlerden etkilenmesini hem azaltıcı hem de güçlendirici bir etkiye sahiptir (Örmen, 1993:19). Aynı koşullar altında bazı bireyler tükenirken, bazılarının tükenmediği gözlenebilir.

Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi hakkında yaptıkları araştırmada; çalışma hayatında pasif, gergin,

kontROLSÜZ, GÜÇSÜZ, SABIRSIZ, HOŞGÖRÜSÜZ, KENDİNE GÜVENSİZ, AMAÇLARI BELİRSİZ, KARASIZ vb. özelliklere sahip bireylerin diğerlerine nazaran, tükenmişlik yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve tükenmişlikle başa çıkma konusunda daha başarısız olduklarını belirtmişlerdir (Örmen, 1993:22).

Tüm bireylerin tükenmişlik yaşama olasılığının var olduğu kabul edilmekle birlikte, belirli özellikteki bireylerin bu riski diğerlerine göre daha çok yaşadığı söylenebilir (Sürgevil, 2006:50).

Tükenmişliğe etki eden başlıca bireysel faktörleri şu şekilde açıklayabiliriz:

**1.2.1.1. Kişilik Özellikleri:** Tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri, A Tipi kişilik yapısında değildir. A tipi kişilik, Freudenberger tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. Kaygı düzeyi yüksek, üzerinde sürekli zaman baskısı hisseden, başarı güdüsü yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan, başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten, sürekli eksiksiz, kusursuz, ve tam yetkin görünmeye çabalayan her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan ve yarattıklarından mutluluk duymayan, aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu özellikler “A tipi kişilik özellikleri” şeklinde nitelendirilmiştir (Altuntaş, 2003:60).

A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, bu destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve sonunda da tükenmişlik gerçekleşmektedir (Sürgevil, 2006:51).

**1.2.1.2. Kişinin Beklenti Düzeyi:** Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olmak; insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları ve koşulları görebilmeleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu bireyler, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilirler. Kişinin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması, onun kendine duyduğu güveni azaltacak, onu duygusal olarak yetersizlik hissiyle baş başa bırakacak ve olumsuz bir şekilde onu

tükenmişliğe sürükleyebilecektir (Sürvegil, 2006:54).

Yapılan araştırmalara bakıldığında genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara oranla daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu da genç çalışanların beklenti düzeylerinin yüksek olmasından dolayı hayal kırıklığı yaşadığı ile açıklanmaktadır (Sılığ, 2003:23).

**1.2.1.3. Dış Kontrol Odaklı Olma:** Günlük hayatta ve/veya çalışma hayatında, bazı insanlar olayları kontrol altında tutabildiklerini, duruma hakim/egemen olduklarını düşünürken; bazıları ise bunun aksine kontrol altında tutamadıkları etmenler olduğunu düşünürler. Olayların kontrolleri altında olduğuna inanan insanlar iç kontrol odaklılar olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar olarak nitelendirilmiştir (Bilgin, 2003:83).

Dış kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının şans ve kader gibi faktörler ya da diğer insanlar tarafından yönlendirildiğine inanırlar. İç kontrol odağına sahip bireylerin, stresle başa çıkma ve stresin olumsuz etkilerini azaltabilme konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken; dış kontrol odağına sahip bireylerin ise, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olduğuna inanacakları ve bu nedenle aktif bir çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri beklenmektedir. Sonuç olarak tükenmişlik dış kontrol odaklı olan bireylerde, iç kontrol odaklı olan bireylere kıyasla daha yüksektir (Sürvegil, 2006:52).

**1.2.1.4. Kendine Yeterlilikten Yoksun Olma:** Kişinin olumsuz bir benlik imajı taşıması ve kişisel yeterlilik duygusunda bir eksiklik hissetmesi, kendisine güvenmemesine, sahip olduğu niteliklerin önemli ve değerli olduğuna inanmamasına yol açacak, bu bireyler ise genellikle bir çok konuda başarısız olacaklarına inanacaklardır. Olaylar karşısında yaşanabilecek stres, onları daha da çaresiz bırakıp, tükenmişlik yaşama olasılıklarını arttırabilecektir. Kendilerini yeterli hisseden bireyler ise, probleme odaklı bir başa çıkma stratejisi geliştirebileceklerinden, stresle daha hızlı ve etkili bir biçimde başa çıkabilir veya stresin olumsuz etkilerini daha az oranda yaşayabilirler (Solmuş, 2004:79-80).

**1.2.1.5. Demografik Özellikler:** Bazı demografik özelliklerin de, tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir. Yaşın etkisi ile bireyler daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe karşı dirençli hale gelirler. Yaşın artışıyla birlikte duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığı, kişisel başarı hissinin ise yükseldiği tespit edilmiştir.

Medeni durum ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye bakıldığında, bekar çalışanların evli çalışanlara göre ve çocuksuz olanların çocuk sahibi olanlara göre daha yüksek oranda tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Sılığ, 2003:25). Aile sahibi olan çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmalarının altında; evliliklerin kişileri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun hale getirmesi, eş ve çocuklarla ilgilenmenin kişiyi daha tecrübeli kılması, aile üyelerinin sevgi ve desteğinin çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmada yardımcı olması gibi nedenler yatmaktadır. Ayrıca evlilik; iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha gerçekçi ve daha dikkatli adımlar atılmasını sağlamakta; ailenin takdir ve beğenisi, kişinin hizmet verdiği insanlardan ve meslektaşlarından beklediği desteği de azaltmaktadır (Örmen,1993:21).

Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında karmaşık bir ilişki vardır. Üniversite mezunu olanların üniversiteye devam etmemiş veya bitirmemiş olanlara göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayacağı ya da eğitim düzeyi ilerledikçe tükenmişlikle başa çıkmada başarılı olunacağı gibi değişik görüşler vardır. Bu sonuçlar değişik eğitim düzeylerindeki çalışanların değişik işlerde çalışıyor olmasından kaynaklanmaktadır.

İş deneyimi birkaç yıl olanların bir yıldan az ve beş yıldan uzun süredir çalışanlara göre yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmüştür. Ayrıca feminen (kadını) tarafı ağır basan kişilerin maskülin (erkeksi) tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (Torun, 1997:48).

### **1.2.2. Örgütsel Faktörler:**

Tükenmişlik, bireyin kendisinden çok çalışılan iş yerinde karşılaştığı sorunlardan da kaynaklanmaktadır. Genellikle insana verilen değer, ekonomik kaygıların çok gerisinde ve hep ikinci planda yer aldığı ortamlar tükenmişliğin gözlemlenebileceği en verimli yerlerdir.

Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel (çevresel) faktörler; iş yükü,

kontrol, ödülleri, aidiyet, adalet, değerler, müşteri yoğunluğu, çalışma saatlerinin uzunluğu, rol belirsizliği, ilerleme fırsatları, idari baskı, kararlara katılım, eğitim, teknolojik değişimler, iş yerinin fiziksel koşulları, iş ortamındaki iletişim, yetersiz ücret, geri bildirim eksikliği, iş yerinde cinsel taciz, duygusal taciz, sosyal destek, iş güvenliği, ilerleme fırsatlarının olmaması, özerkliğin olmaması gibi sıralanabilir.

İş yükü, belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarıdır. Örgüt açısından, verimliliği; birey açısından ise, işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Dengeli bir iş yaşamı için, bu iki farklı bakış açısının uyumlaştırılması gerekir. Aşırı iş yükü, tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasıdır. Belirli bir işi kısıtlı kaynaklarla başarmak zorunda kalan insanlar için, bu durum bireyin sınırlarını zorlayabilmektedir. Uzun saatler boyunca ara vermeden çalışmak, dinlenme sürelerinden etkin bir şekilde yararlanamamak, insanları tükenmişliğe sürüklemektedir. Bu şekilde çalışan insanların, iş dışında da sosyal çevrelerine (aile, arkadaş vb.) yeterli zaman ayıramamaları, rahatlamalarını zorlaştırmaktadır. Az iş yükü ise, kısa zamanda monotonlaşan, sade ve can sıkıcı işleri ifade etmektedir. İşin yalın olması, bireyde can sıkıntısı yaratabilir, yeteneklerinin değerlendirilmediğini düşünebilir ve iş doyumunu düşür, sonuç olarak tükenmişlik başlar (Sürvegil, 2006:59-63).

Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı; ödül ise; bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. İnsanlar seçim yapma ve karar verme şansına sahip olmak, düşünmek ve sorun çözmek için kendi yeteneklerini kullanmak ve belli ölçüde sorumluluğa sahip oldukları bir süreçte yer almak isterler. Yaptıkları işin karşılığında ise para, prestij ve güvenlik sahibi olmak isterler.

Aidiyet / birlik duygusu, örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre, bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. İnsanların tek başına çalışmak yerine, diğer meslektaşlarıyla işbirliği içinde çalışabilecekleri ortamlara ihtiyaç duymaları; çalışma gruplarına olan eğilimi artırmıştır (Sürvegil, 2006:73). İş arkadaşları ve yöneticilerden gelecek destek çalışanın tükenmişlikle başa çıkmadaki başarısını olumlu yönde etkilemektedir fakat aynı zamanda iş arkadaşları, bir şekilde tükenmişliğe de neden olabilmektedir.



Belirli bir örgütte çalışanların, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade eden adalet kavramı; örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise; en yalın bir haliyle, neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Bilgin, 2003: 80-81). Birey ile iş çevresi arasında bu alanlarda yaşanabilecek uyumsuzluk, bireyin işe yönelik sahip olduğu enerjiyi, aidiyet ve yeterlilik duygusunu azaltıcı bir etki yaratmakta ve tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu alanlarda var olan uyum ise, bireyin işe bağlılığını artırmaktadır. Tükenmişliğin kaynakları kişisel olmaktan çok, durumsaldır. Bu yüzden, tükenmişliğe yönelik çözümler, çoğunlukla işin sosyal ortamında aranmalıdır.

### **1.3. Tükenmişliğin Belirtileri**

Sunduğu hizmetin niteliğinde ve niceliğinde azalmaya yol açtığı gibi işgörenin sağlığını da olumsuz yönde etkileyen tükenmişliğin gözlenebilen ve çeşitli tetkiklerle izlenebilen fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtileri bulunmaktadır.

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri; diğerlerine nazaran daha az gözle görülür olsa da, dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilir. Tükenmişliğin diğer belirtilerine kıyasla, başkaları tarafından daha kolay gözlemlenebilen davranışsal belirtileri ise aslında tükenmişliğin ciddi bir boyuta ulaştığının da bir göstergesidir. İçinde yaşadığı karmaşayı uzun bir süre boyunca saklamaya çabalamış birey için; tükenmişlik duygusu bir anlamda, bireyin içinde saklayamayacağı kadar huzursuzluk vermektedir (Sürvegil, 2006:22).

Tükenmişliğin belirtileri fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç grup olarak Tablo 1’de sıralanmıştır.

**Tablo 1. Tükenmişliğin Belirtileri**

<b>Fiziksel Belirtiler</b>	<b>Psikolojik Belirtiler</b>	<b>Davranışsal Belirtiler</b>
Yorgunluk ve bitkinlik hissi	Engellenmişlik hissi ve sinirlilik	Çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma
Yüksek tansiyon	Korku ve kaygı	Ani sinir patlamaları
Baş ağrıları	Alınganlık	Gözyaşlarını tutamama
Mide, bağırsak hastalıkları	Belirgin üzüntü	Yalnız kalma isteği
Geçmeyen soğuk algınlıkları / grip	Apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm	Alıngan olma ve takdir edilmediğini düşünme
Yüksek kolesterol	Asılsız şüpheler ve paranoya	İşe gitmek istememe / geç gelme
Kas gerilmeleri	Öz saygı ve öz güvende azalma	Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma
Kronik yorgunluk	Başarısızlık hissi	İşyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma
Solunum bozuklukları ve taşipne (hızlı ve yüzeysel solunum)	Suçluluk, iççerlemişlik, çaresizlik	Hizmet sunulan kişilere tek tip davranma, onları küçümseme ve alay etme
Uyku bozuklukları	Diğer insanları eleştirme	İlaç, alkol, tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış
Kilo kaybı veya şişmanlık	İlgisizlik	Az / çok yemek yeme
Uyuşukluk	Düşük kişisel başarı hissi	Evlilik çatışmaları ve boşanma
Deri şikayetleri (deride kabarma ve kızarıklık)	Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma	Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma
Diabet	Hayal kırıklığı	Kişiler arası problemler
Ülser	İç sıkıntısı	Çabuk öfkelenme
Kroner kalp rahatsızlığı riskinde artış	Depresyon	Kuruma yönelik ilginin kaybı
Genel ağrı ve sızılar	Endişe / Umutsuzluk	Hatalar yapma
Kas ağrıları	Konsantrasyon bozukluğu	Değişime direnç ve katılık
Alerji	Aile içi sorunlarda artış	Çalışmaya yönelmede direnç

#### **1.4.Tükenmişliğin Evreleri**

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evrelendirme tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Ancak aslında tükenme kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Ergin, 1992:143).

**1.4.1. I.Evre: Şevk ve Coşku Evresi:** Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır.

**1.4.2. II.Evre: Durağanlaşma Evresi:** Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden, daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan “işten başka bir şey yapmıyor olmak”tır. Zira, mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile kişinin varoluşunu tamamen dolduramamıştır.

**1.4.3. III.Evre: Engellenme Evresi:** Birey hayal kırıklığı yaşar ve işinin sınırlarını fark eder. Yeterli sorumluluk ve karar verme yetisi bulunmayan birey, üstleri tarafından takdir edilmediği duygusuna kapılır ve kendisinin gerçekten işe yarar bir şey koymadığına inanmaya başlar. Kendinin ne denli yeterli olduğunu ve bu işte neden kalması gerektiğini sorgulamaya başlar. Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada üç yoldan biri seçilmektedir. Bunlar; adaptif savunma ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme, maladaptif savunmalar ve başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır.

**1.4.4. IV.Evre: Umursamazlık Evresi:** Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve umutsuzluk gözlenmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olacaktır (Düzyürek, 1992:109).

## **1.5. Tükenmişlik Modelleri**

Tükenmişliğin doğasını, nedenlerini ve ortaya çıkma sürecini açıklamak üzere değişik modeller önerilmiştir. Bu bölümde bu modeller gözden geçirilecektir. En tanınmış model olması ve bu araştırmanın çerçevesini oluşturması nedeniyle Maslach'ın tükenmişlik modeli en sonda ve diğerlerinden daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

### **1.5.1. Freudenberger Tükenmişlik Modeli**

Tükenmişlik kelimesi psikoloji literatürüne Freudenberger'in (1974) "Journal of Social Issues"da yayınladığı makalesiyle girmiştir. Freudenberger'e göre tükenme başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerinde aşırı isteklerde bulunulmasıyla ortaya çıkan bir durumdur ve bu tam olarak, kurumdaki personelin herhangi bir sebepten dolayı tükendiği ve çalışamaz duruma gelip, amaca hizmet edemediği zamanı göstermektedir. Genellikle, birey bir kurumda çalışmaya başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkar, çünkü bu süre içerisinde bazı faktörler etkili olmaya başlamaktadır.

Freudenberger, tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Ona göre, tükenmenin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır. Çabuk öfkelenme, anlık kızgınlıklar, engellenme duygusuna kapılma en belirgin davranışsal göstergeleridir. Güvensizlik, paranoya ve değişime tahammül edememe durumları ilerleyen aşamalarda görülmektedir (Gürses, 2006:9).

### **1.5.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli**

Cherniss Modeli tükenmişliği zamana yayılı bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modele göre, tükenmişlik işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan ve işle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren bir başa çıkma davranışıyla son bulan bir süreçtir. Bir başka ifadeyle bu modelde tükenmişlik iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stresle başa çıkma yolu olarak görülmektedir.

Stres, taleplerin başa çıkma kaynaklarını aşması sonucunda ortaya çıkar. Talepler çevreden gelebilir (örneğin bireyin bir işi belirli bir sürede bitirmesi istenebilir) ya da bireyin kendisi bir takım talepler yaratabilir (örneğin çalışırken eğitimine devam etmek

isteyebilir). Benzer şekilde başa çıkma kaynakları da çevresel olabileceği gibi (uygun çalışma koşulları v.b.) kişisel de olabilir (yetenek, güdü, bilgi v.b.).

Modele göre taleplerin kaynakları aşması nedeniyle stres yaşayan bir birey, başa çıkma yolu olarak ilk adımda stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçer. Bunda başarılı olamadığı takdirde, ikinci adımda egzersiz yapma, meditasyon gibi bir takım stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama çabasına girer. Bu çabanın belirtileri güdü ve çaba azalması, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin olumsuz tutumlar ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçültülmesidir. Özetle, Cherniss modeline göre, tükenmişlik kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı bireyin verdiği bir başa çıkma tepkisidir (Yıldırım, 1996:4).

### **1.5.3. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre, tükenmişlik, yardım veren mesleklerde çalışan bireylerde görülen ve iş koşullarının bir sonucu olarak idealizmin, enerji ve amacın kaybıdır. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları; müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, yüksek idealler ile ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalardır.

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçerek bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve tükenmişliğin, idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma (apati) olmak üzere dört aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir.

- **İdealistik Coşku:** Bu aşama heves ya da şevk olarak da adlandırılabilir. İşe yeni başlanan dönemlerde görülen bu aşamada büyük umutlar, bol enerji, gerçekçi olmayan beklentiler vardır. Aynı zamanda hizmeti veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için ısrarlı bir istek vardır. Bu kişiler övülmeyi beklerken, genellikle gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu durumun etkisi ile ve işin kişiye verdiği hazzın uzun süre devam etmemesi nedeniyle kişi hayal kırıklığı yaşayarak tükenmişlik yolunda ilerlemeye başlar. Bu, sıklıkla çalışmaya başladıktan sonraki yaklaşık bir yılın sonunda oluşur (Baysal, 1995:28).

- **Durgunluk:** Bu evrede kişinin birinci aşamada gösterdiği mevcut enerji düzeyi düşmeye başlar, motivasyonu azalır, işle ilgili beklentilerinde hayal kırıklığı yaşadığı

görülür. Bu durum devam ettiğinde çalışan, işinden soğumaya başlar. Bireyin ilgisi daha fazla para kazanma, daha iyi yaşama, boş zamanları daha iyi değerlendirme gibi iş dışı faaliyetlere önem verme yönünde değişir (Sılığ, 2003:13).

- **Engellenme:** Bu aşamada birey, mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Birey zaman geçtikçe başarılı olma çabalarının yetersiz kaldığını düşünür. Buna iki durum sebep olur; birincisi çalışanın. hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini gideremeyerek engellenmesidir. İkincisi, çalışanın, hizmet verdiği kişilerin gereksinimlerini doyumak için, kendi ihtiyaçlarını gözden çıkarmasıdır (Baysal, 1995:29). Bireyin işinde sürekli engellenme yaşaması sonunda, birey üç yol izleyebilmektedir (Girgin, 1995:20)

- Adaptif Savunmalar: Bireyin içinde bulunduğu durum ile bir denge kurarak tükenmişlikten çıkmasıdır.

-Maladaptif Savunmalar: Kişinin sorunu görmezden gelerek kendisini işine daha çok vermesiyle sorunu çözeceğini düşünmesidir.

- Durumdan Kendini Çekme: Kişinin işini yaparken mekanikleşerek, kendisini ruhen işine vermemesidir.

- **Duygusuzlaşma (apati):** Engellenmeye karşı kullanılan doğal bir savunma mekanizmasıdır. Duyarsızlaşmanın tipik belirtileri, duygusal kopma, inançların tamamen yitilmesi, umutsuzluk, işe geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesmedir. Hizmet götürülen kişiye karşı bir ilgisizlik, zamanla onları aşağılama oluşur. Dıştan bakıldığında bu kişiler katı, soğuk ve ilgisizdir (Baysal, 1995:29).

#### **1.5.4. Pines Modeli**

Bu modelde tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu olarak tanımlanmaktadır. Kronik yorgunluk, enerji azalması ve zaafiyet fiziksel bitkinliğin, çaresizlik, umutsuzluk, aldanmış olma duygusu ve hayal kırıklığı duygusal bitkinliğin, insanlara, işe, yaşama ve kendine karşı olumsuz tutumlar ise zihinsel bitkinliğin belirtileridir.

Pines modeline göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları yatmaktadır. Ancak, bu tür iş ortamları sadece işe güdülenme

düzeyleri yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilir, iş ortamının yarattığı duygusal baskı ne kadar yoğun ve ne kadar uzun süreli olursa olsun, işe güdülenme düzeyleri düşük olan bireylerin tükenmişlik durumu yaşamaları söz konusu değildir. Bu bireyler stres, yabancılaşma, depresyon, yorgunluk ve benzeri gibi durumlar yaşayabilirler; ancak hiç bir zaman tükenmişlik yaşamazlar.

Güdülenme düzeyi yüksek bireyler meslek yaşamlarına büyük hedefler ve büyük beklentilerle başlarlar. İşe ilişkin güdülerden bazıları mesleğe yeni başlayan tüm insanların paylaştığı ortak güdülerdir. Başarılı olma, takdir edilme, kalıcı izler bırakma bu tür güdülere verilebilecek örneklerdir. Bazı güdüler belirli meslekleri yapan kişilere, diğer bazı güdüler ise bireylere özgüdür. Bu üç grup güdünün bileşimi bireyde başarılı olma ve kalıcı izler bırakma beklentilerinin oluşmasına yol açar. Bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyen kritik faktör iş çevresinin algılanan özellikleridir.

İş çevresini destekleyici olarak algıladıkları durumlarda, güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler genellikle beklentilerini gerçekleştirir ve hedeflerine ulaşırlar. Bu durum kendilerini önemli olarak algılamalarına ve meslek yaşamlarının başındaki güdülerinin pekişmesine yol açar. Birey iş çevresini destekleyici, kendisini de başarılı hissettiği sürece bu döngü devam eder.

Buna karşı, iş çevresinin stres boyutunda yüksek, destek ve ödül boyutunda düşük olduğu durumlarda, güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler çoğu kez başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Varoluşlarının anlamını başarıda bulan bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturan utanç verici ve yıkıcı yaşantılardır. Bir kez başladıktan sonra, tükenmişlik güdülenme düzeyini giderek azaltarak bazı bireylerde işten ayrılmaya, bazılarında daha üst pozisyonlara tırmanabilmek için okula dönmeye, bazılarında ise mesleği tamamen terk etmeye yol açabilir.

Pines gerçek yaşamda hiçbir iş çevresinin tamamen destekleyici ya da tamamen engelleyici olmadığını vurgulayarak, tükenmişlik durumunun ortaya çıkma olasılığının iş çevresindeki destekleyici ve engelleyici unsurlar arasında bir denge kurulup kurulamamasına bağlı olarak değişeceğini belirtmektedir. Diğer yandan, başarıya, başarısızlığa, çevrenin destekleyici ya da engelleyici olmasına ilişkin algılar bir

bireyden diğereine değişebilen öznel yaşantılardır. Dolayısıyla, aynı ortamda çalışan iki bireyden birisi tükenmişlik belirtileri gösterirken, diğereinin göstermemesi mümkündür (Yıldırım, 1996:5-6).

### **1.5.5. Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman kendilerine gelene kadar ki süreçte yapılmış olan tanımlamaların bir sentezi ve içerik analizini temel alarak bir tükenmişlik kavramı oluşturmaya çalışmışlardır. Buna göre tükenmişlik kronik duygusal strese verilen ve üç bileşenden oluşan bir yanıttır. Bu bileşenler duygusal ve / veya fiziksel tükenme, düşük iş üretimi ve başkalarına karşı duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlardır (Sılığ, 2003:15).

Bu model, tükenmişlikle ilgili olabilen kişisel ve örgütsel değişkenleri tanımlar. Modele göre tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtır:

- Fizyolojik; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.
- Duyuşsal/ bilişsel; duygusal olarak tükenme gibi tutumlara ve duygulara odaklanır.
- Davranışsal; duyarsızlaşma ve düşük iş verimliliği gibi davranışlara odaklanır.

Bu model bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Ayrıca model oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir. Modelin 4 aşaması bulunmaktadır.

Perlman ve Hartman tükenmişlik modelinde, durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu olmak üzere dört aşama bulunmaktadır.

- **Durumun strese götürme derecesi:** Bu, hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur; birincisi bireyin beceri ve yetenekleri ki bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi bireyin işi kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılamayabilir. Kısaca, stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri



arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.

- **Algılanan stres düzeyi:** Strese yol açan birçok durum kişinin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaz. Birinci aşamadan ikinciye geçiş, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve geçmiş özelliklerine bağlıdır.

- **Strese verilen tepki:** Bu aşama, strese cevap olarak verilen 3 ana tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.

- **Strese verilen tepkinin sonucu:** Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda iş doyumunu ya da iş düzeyinde bir değişim olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir ya da işten atılabilir (Sılığ, 2003:17).

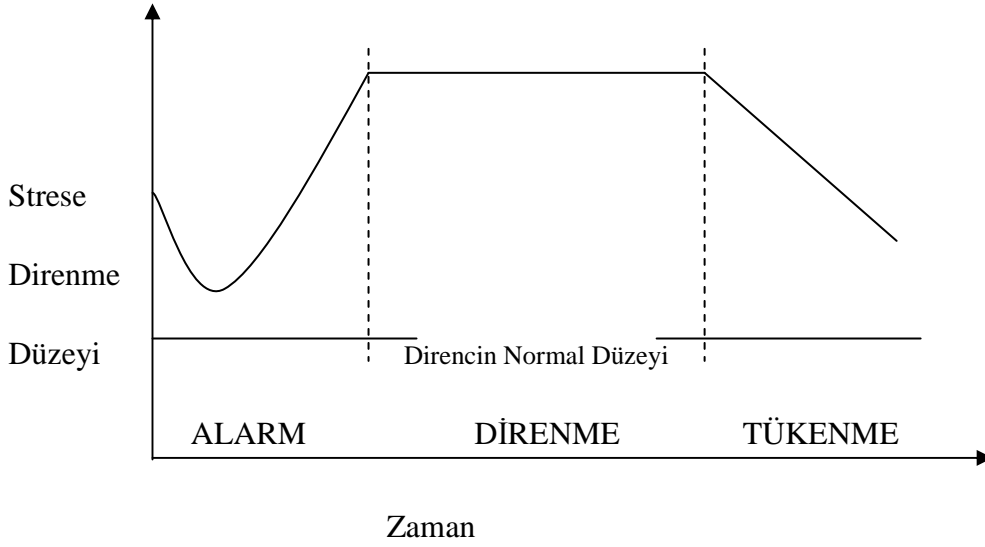
#### **1.5.6. Selye Tükenmişlik Modeli**

İnsan, çevresine ve çevresinin ortaya çıkardığı değişen durumlara sürekli uyum çabası içersindedir. Bir organizma olarak insan, kendini tehdit eden, yaşam dengesini bozan etkilere karşı otonom sinir sistemi tarafından yönlendirilen ve kaçma ya da savaşma şeklinde ortaya çıkan bir tepki gösterir. İnsan bu etkilerle mücadele ederek veya etkilerin kaynağından uzaklaşarak kendisini koruyabilir ve değişen şartlara uyum sağlayabilir (Baltaş ve Baltaş, 2002:24).

Stres, organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir tepkidir. Bozulan yaşam dengesinin yeniden kurulması için organizmanın yeni duruma uyum sağlaması gerekir. Yeni duruma uyum sağlayamayan organizma birbirini takip eden üç süreç yaşar. Bu süreçler; alarm reaksiyonunun verildiği dönem, direnç dönemi ve tükenme dönemidir (Baltaş ve Baltaş, 2002:26).

Alarm döneminde, işgören dış uyarıları stres kaynağı olarak algılar. Daha sonrasında zihinsel süreçlerde ve bedende uyum için birçok faaliyet gerçekleşir. Bu faaliyetler uyuma yönelik tepkileri içerir. Sonuçta bu faaliyetlerin amacı, mücadele ederek ya da stres kaynağı olarak algıladığı uyarıcılardan kaçarak kişinin kendisini korumasıdır (Güler ve diğ., 2001:5).

### Şekil 1. Genel Adaptasyon Sendromunun Üç Dönemi



**Kaynak:** Baltaş ve Baltaş (2002:26)

Alarm döneminden sonra işgörenin o uyancıya karşı gösterdiği direnç, normalin üzerine çıkar. İşgören, bu dönemde sahip olduğu enerjiyi eski denge durumuna ulaşmak için alarma yol açan stres kaynaklarıyla mücadele etmek ya da o uyarıcılardan kaçmak için kullanır. Bu durum başka stres kaynaklarına karşı direncin azalmasına neden olur. Şayet işgören direnç dönemini başarıyla aşar ve yeni duruma uyum sağlarsa normale döner. Aksi halde tükenmişlik yaşar (Baltaş ve Baltaş, 2002:27).

Stres kaynağının yol açtığı etki derin ise ve uzun sürerse işgören bu etkiyle baş edemeyip tükenme yaşar. Bu dönemde yeniden alarm dönemi reaksiyonları ortaya çıkabilir. Ayrıca bu dönem işgörenin hastalıklara karşı çok açık olduğu bir dönemdir (Baltaş ve Baltaş, 2002:27).

#### 1.5.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli”, “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi değişik isimlerle anılan bu model, şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli bir psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır (Yıldırım, 1996:9).

Bu modele göre tükenmişlik; “Yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışılan mesleklerde

bireylerin, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı / yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom” olarak tanımlanmıştır. Maslach’a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization, cynicism) ve düşük kişisel başarı hissi (feeling of reduced personal accomplishment) şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır. Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar; işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder (Sürvegil, 2006:42).

#### **1.5.7.1. Duygusal Tükenme**

Modelde sözü edilen üç boyuttan ilki olan “duygusal tükenme”, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu mesleklerde çalışan bireylerde gözlenmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok iş stresi ile ilgilidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendisini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Yıldırım, 1996:9).

Duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini, fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak açıkça ortaya koyan, tükenmişliğin genel boyutu olarak gösterir. Yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımı sıktır (Baysal, 1995:32).

Duygusal tükenme kavramında kullanılan “tükenme” kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçektende bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir. Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar (Örmen, 1993:2).

### **1.5.7.2. Duyarsızlaşma**

Bu boyutta, başkalarına karşı tutumlarda ve yanıt vermede olumsuz bir değişme vardır. Özellikle bu durum, iş yerlerinde hizmet verilen kişilere yöneliktir. Bu genellikle, işe yönelik idealizmin kaybolması ve hızla artan uzaklaşma duygusu ile eşleştirilir (Baysal, 1995:32). Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı, tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon, çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve isteklerini göz ardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp, kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder (Örmen, 1993:2).

Duyarsızlaşma yaşayan kişi, diğer insanlarla arasında bir tür duygusal tampon oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle başkalarına soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşır. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tavır, kendisini değişik biçimlerde gösterir. Birey, işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Yıldırım, 1996:10). Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. İnsanları kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş, rutin kalıplara göre davranır ve katı kural ile ilkelere göre hareket eden bir bürokrata dönüşür. Bu durum duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir (Yıldırım, 1996:10). Ancak, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup, hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde başı dertte olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına, soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır (Örmen, 1993:2).

### **1.5.7.3. Kişisel Başarı Hissi**

Maslach Modeli'nde öngörülen üçüncü tükenmişlik bileşeni, başarı duygusunun azalmasıdır. Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünceler, bireyin kendisi için de olumsuz düşünceler geliştirmesine yol açar. Başkalarına ilişkin olumsuz düşünce ve davranışları nedeni ile kendisini suçlu hisseder, kimse tarafından sevilmediği, müşterileriyle ilgilenmede yetersiz kaldığı ve işinde başarılı olmadığı duygusuna kapılır. Tüm bunların sonucunda kendisine olan saygısını kaybedebilir (Yıldırım, 1996:10).

Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. Bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar. Bunun sonucunda kişi kendisine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel sorunlarını çözümlenebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur (Örmen, 1993:3).

Bu boyut, kişinin bir başkasına olumsuz yanıtlar vermesini, kişinin bireysel başarılarını depresyonla şekillendirmesini, düşük moral, kişiler arası anlaşmazlık, düşük başarı duygularının eşlik ettiği düşük üretkenlik, baskılar ile başa çıkmada yetersizlik, başarısızlığın getirdiği duygular ve benlik saygısının azalmasını içerir (Baysal, 1995:33).

Çalışanlar, harcadıkları eforun karşılıksız kaldığını ve başarılarının değerlendirilmediğini, algıladıklarında stres ve depresyon belirtileri göstermeye başlarlar. Faaliyetlerinin, bir değişikliğe yol açmayacağına inandıklarında ise uğraşmayı bırakırlar (Örmen, 1993:3).

#### **1.6. Tükenmişliğin Birey ve Kurumlar Üzerindeki Sonuçları**

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla iç içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini aşar: Düşük nitelikli hizmet ve moralle karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve tartışmaların yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993;27).

Genel olarak tükenmişliğin sonuçları; işi savsaklama, aksatma, çalışılan ortamdaki işin fazlalığını ve ağırlığını bilerek ortamdan uzaklaşma eğilimi, çalma ve hırsızlık eğilimleri, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artış, işi bırakma eğilimi ya da niyetindeki artış, işten ayrılma, hizmetin niteliğinde bozulma, işe zaman zaman izinsiz gelme ya da iznin sonunda izni uzatma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekarlıklar, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluklar, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, cinsel isteksizlik, aile kutlamalarına katılmama eğilimi, düşük iş performansı, iş duyumsuzluğu, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, azalmış verim ve düşük

performans, örgütsel bağlılıkta azalma, hizmet verilen kişilere hatalı müdahaleler ve hizmet verilenlerin şikayet sayılarındaki artış, sağlık problemleri, ani öfke, paranoya, kadınlarda adet dönemi düzensizlikleri, cilt hastalıkları, nefes almada güçlükler, baş dönmesi, alerji, sırt ve göğüs ağrıları, psikolojik sorunlar, depresyon, öz saygıda azalma, işe karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzluk, başka iş alanlarına transfer olma isteği, iş gücü devrinde yükselme, aşırı risk alma eğilimi, belirli psikosomatik rahatsızlıklar, uykusuzluk, alkol ve ilaç kullanımında artış şeklinde sıralanabilmektedir (Sürvegil, 2006:88). Tükenmişliğin belirtileri, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçlarını oluşturmaktadır.

Tükenmişlik tek başına onu yaşayana zarar getiren bir olgu değil, aynı zamanda bireyin etrafındaki her şeyi ve herkesi yıkıma uğratabilen bir olgudur.

### **1.6.1. Tükenmişliğin Kişisel Bedeli**

Aşırı stres altında çalışan kişilerde duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumda olan çalışanlar için sabah kalkıp yeni bir güne başlamak, çok zor olmaktadır. Bu yorgunluk hissinin esas kaynağı bireyin yaşadığı gerginliktir. Yaşadığı yoğun gerginlik, bireyin gevşemesine ya da gece rahat uyuyabilmesine imkan vermemektedir. Devam eden duygusal gerginlik uyumayı, özellikle de derin uyumayı engellediğinden uykusuzluk önemli bir problem haline gelebilmektedir. Bireyin uykusunu bölen kötü rüyalar veya kabuslar, uykusuz gecelerin tedirginliği ve korkular, sık sık bir şeylerin ters gideceği duygusunun yaşanmasına neden olmaktadır. Kronikleşen yorgunluk ve gerginlik; grip, soğuk algınlığı gibi rahatsızlıklara yakalanma olasılığını, baş ağrıları ve psikosomatik şikayetleri artırmakta; bu tip rahatsızlıkların uzun süre atlatılmamasına neden olmaktadır. Ayrıca kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkarmaktadır.

Tükenmişliğin en önemli belirtilerinden veya sonuçlarından biri olan psikosomatik şikayetler (baş ağrısı, geçmeyen soğuk algınlığı, grip, sırt ağrıları gibi), hem fiziksel hem de psikolojik olarak bir şeylerin ters gittiğinin işaretidir. Ancak çoğu zaman birey tarafından göz ardı edilir. Çünkü fiziksel bir rahatsızlık, psikolojik bir rahatsızlıktan

daha kabul edilebilir ve daha rahat baş edilebilir bir olgudur. Bu nedenle, birey gerçekte içinde neler olduğuyla yüzleşmek istemez; örneğin sadece grip olduğunu düşünür. Bu şekilde bir düşünüş tarzıyla birey, “gerçek”ten kaçarak rahatlama yolunu seçmektedir. Ancak esas sorunun üstü sadece geçici bir süre örtülmüş olmaktadır.

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren belirtilerinden veya sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesindeki azalmadır. Bireyin enerjisi fark edilir bir şekilde eskiye nazaran azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir. Bu enerji azalmasının veya vücut direncindeki düşüşün nedeni, yanlış yeme alışkanlıklarından da kaynaklanabilir. İş yoğunluğu nedeniyle yemek saatlerinin geçiştirilmesi ya da hızlı yemek yenmesi vücut direncini düşürebilir; bireyde ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülebilir. Birey, yaşadığı problemlerle baş edebilmek için; ilaç (ağrı kesici, uyku ilaçları vb.), sakinleştirici, uyuşturucu veya alkole yönelebilmektedir. Bu yönelim alkolizmle ve / veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanabilmektedir.

Tükenmişlik, bireyin sadece fiziksel sağlığı ile ilgili değil, aynı zamanda psikolojik / ruh sağlığı ile de ilgilidir. Tükenmişlik, kişisel başarı duygusunda ve bireyin benlik saygısında azalmayı beraberinde getirir. Tükenmişlik yaşayan kişi; kendisi ve işi hakkında kötü hissetmektedir. Kişinin kendisini kötü hissetmesi; işini kötü yapmasına neden olur. Bu noktada, kişide kendisini suçlama eğilimi başlar. Bu eğilim, bireyin insanlardan kopmasına ve kendisine zarar vermesine; bunların bir sonucu olarak da izole bir hayat sürmesine neden olmaktadır. Ayrıca, kendisini duygusal yönden bitkin hisseden ve insanlara karşı hoşnutsuzluğu büyüyen kişi çok daha kolay sinirlenir, önemsiz bir hataya karşı bile ani bir öfkeyle karşılık verebilir. Bu öfke, sadece diğer kişilere duyulan negatif hisleri değil, aynı zamanda şüphecilik / paranoya tavrını besler. Tükenmişlik yaşayan kişi, etrafındaki herkesin onun hayatını zorlaştırmak için çalıştığını düşünür. Buna ek olarak, tükenmiş kişi, her şeye gücünün yettiğine, her şeyi kendisinin bildiğine inanabilir. “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim”, şeklinde bir düşünüş tarzı; bireyin normalden daha fazla riskli işlere girmesine yol açabilir. Birey fazla riskli işleri; işe yaradığını, kendisine ve başkalarına kanıtlamak için yakaladığı bir fırsat gibi görebilir (Sürvegil, 2006:90).

### 1.6.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri; azalan meslek başarısı, hizmet sunularına yetersiz ilgi, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği şeklinde sıralanabilir.

Tükenmişliğin etkisinin en çok görüldüğü durum; kişinin iş performansındaki düşüştür. Bu düşüş, işin niceliğinde olmasa da niteliğinde ve kalitesinde kendini gösterir. Kişiler müşterilerine daha az zaman ayırırlar; diyalog süresini kısaltırlar. Motivasyon düşer, asabiyet artar ve antipatik tavırlar ortaya çıkar. Kararlarını verirken dikkatli olmazlar; sonuçlarını da önemsemezler. Tükenmiş şahıslar, okudukları kadarıyla yetinirler; yenilikçi değil muhafazakar ve statükocudurlar (Örmen, 1993:31-32).

Temel olarak tükenmiş kişiler, daha kötü iş yaparlar. Motivasyonları azalmış ve kendilerini engellenmiş hissedilen bu kişiler, yaptıkları işi umursamazlar. Artık daha yaratıcı ve daha başarılı olmak gibi kaygıları yoktur, sonuçlarla çok ilgilenmezler. Tüm benliklerini işlerine vermektense, daha az çaba gösterirler; hatta çoğu zaman herhangi bir çaba da göstermezler. Bu noktada sonuç; kaçınılmaz şekilde, bireyin mesleki başarısının azalmasıdır. Bireyin başarısındaki düşüş, örgüt başarısını da önemli ölçüde etkileyecektir. Tükenmiş çalışanların var olduğu bir örgüt, çevredeki değişimlere uyum sağlamak için, kendi yapı ve süreçlerindeki değişiklikleri kolaylıkla gerçekleştiremez. Tükenmişlik, yaratıcılığı engeller ve bireyin müşterileriyle, meslektaşlarıyla verimli bir şekilde çalışma kapasitesini düşürür.

Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya / işe odaklayamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir.

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerinde yarattığı bir diğer olumsuz etki; hizmet sunulan insanlara / müşterilere yetersiz ilgi gösterilmesidir. İnsanlarla çalışmanın yarattığı duygusal gerginlik, bireylerin diğerleriyle daha az iletişim kurmalarına neden olur. Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Bahar, 2006:35). Tükenmiş kişi, etkileşim



süreci içinde, fiziksel olarak oradadır; ancak diğer kişi orada değilmiş gibi davranır. Daha az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, bazen onu da yapmaz; el sıkma ya da sarılma gibi, fiziksel temaslardan uzak durur. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya yol açabilir. Kahve molaları giderek uzar, öğle yemekleri bir saati geçmeye başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. Özellikle Cuma öğleden sonraları, çalışanların başka işler bahane ederek kendi evlerine gittiklerine rastlanabilir. Tükenmişlik olgusunda, işe gelmeme ve hastalık izni kullanma davranışlarına sıklıkla rastlanır. Bu tür devamsızlıklar veya işten kaytarmalar bireyin işten uzaklaşmak isteğinin en önemli göstergesidir. Bu noktada, örgüt tarafından belirli dönemlerde verilebilecek izinler, çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlayabilir.

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, bireysel çatışmalar yaratarak ve işlerin yapılmasını engelleyerek, çalışma arkadaşlarının üzerinde olumsuz bir etki de bırakabilirler. Bu nedenle, tükenmişliğin bulaşıcı bir olgu olduğu söylenebilir.

Tükenmişliğin, iş hayatına en önemli etkilerinden biri de; çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş duyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında, yüksek düzeyde ilişki vardır.

Tükenmişlikle işten ayrılma arasında da, oldukça güçlü bir ilişki vardır. Bazı durumlarda, tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk eder; tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlar (Bir danışmanın çiftçi olması gibi). Bu insanlar çoğu zaman, esas mesleklerine asla dönmeyeceklerine yemin bile edebilirler. Bazen yaptıkları işte, yönetici olarak çalışabilmek için de, işlerinden ayrılan çalışanlara rastlanabilir. Bu insanlar; sadece daha çok prestij, para ve güç sahibi olmak için değil; aynı zamanda müşterilerle daha az iletişim kurmak için yönetici olmak istiyor olabilirler. Yönetim kademesinde çalışmak çoğu zaman, insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerin yarattığı duygusal gerginlikten bir kaçış olarak düşünülmektedir. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan / çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe / örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı, daha uzun süre verimli olabilecek

insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir (Sürvegil, 2006:92).

### **1.6.3. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri**

Tükenmişliğin etkileri, kişilerin evinde de etkisini gösterir ve kişinin özel hayatına zarar verebilir.

Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma işten kaynaklanabilir; fakat etkileri tükenmişlik yaşayan kişinin ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine de gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikayetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Aile üyeleri, çalışan kişilerin işyerindeki müşterilerine gösterdiği ilgiyi ve yakınlığı kıskanabilirler. Kendilerini kırılmış, yalnız ve ihmal edilmiş hissedebilirler (Örmen, 1993:31). Sonuç olarak bu durum aile içi çatışmalar yaşanmasına ve aile bireylerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olacaktır.

Bazı durumlarda çalışan bireyler, evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum, bireylerin, işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür. Birey bu şekilde, bir anlamda ailesini koruma altına almaktadır. Bu davranış, her ne kadar avantajlı gibi gözükse de; özellikle evli çiftler arasında, açık, güvenli ve paylaşımcı bir ilişkiye sahip olmayı engeller niteliktedir (Sürvegil, 2000:93).

Aile içi bölünmelere neden olan konulardan birisi de, çalışanın özel hayatında uygun olmayan vakitlerde telefonla aranması, hatta işine gitmek zorunda bırakılmasıdır. Bazı durumlarda iş hayatında başarının aile hayatından ödünler vererek, aile huzurunun bozulması pahasına gerçekleştirildiği gözlenir (Örmen, 1993:31). Bu gibi durumların birey için ağır bir bedeli bulunmaktadır. Nitekim herhangi bir acil durumun ne zaman ortaya çıkacağı bilinemeyeceği için, her an hazırlıklı olmak zorunda kalan birey; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamayacaktır. Bununla birlikte, aileyle ortak geçirilecek zamanların bu şekilde kesintiye uğraması ve bunun zaman içinde sıklıkla tekrar etmesi, aile üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Aile içinde yaşanan huzursuzlukların, kavgaların artması, ciddi aile problemlerine neden olabilir. Bu problemlerin başında da ayrılma / boşanmalar ilk sıralarda yer almaktadır.

## **1.7. Tükenmişlik İle Mücadele Yöntemleri**

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için öncelikle “Problemin varlığını ve önemini kabul etmek” gerekmektedir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir (Baysal, 1995:48).

Tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem de örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntemi belirleme, planlama ve uygulama sorumluluğu daha çok örgütte gibi gözükse de, hem bireysel hem de örgütsel tekniklerin bir arada ele alınmasıyla, daha olumlu sonuçlar alınacağı açıktır (Sürvegil, 2006:96).

### **1.7.1. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Örgütsel Teknikler**

Tükenmişliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz ve zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen başlıca yöntemlerden birincisi örgütsel tekniklerdir. Örgüt düzeyinde alınacak bazı önlem ve stratejiler kişilerin tükenmişliğe girmesini önlemekte ya da en azından tükenmişliğin süresini veya derinliğini azaltabilmektedir.

Bu önlemlerin alınmasında ve uygulanmasında üst düzey yöneticilere ve insan kaynakları yöneticilerine büyük görevler düştüğü unutulmamalıdır (Güllüç, 2006:31).

Örgüt yönetimlerinde, iş yaşamındaki tükenmişlik ile ilgili olarak altı tane ilgi alanı bulunmaktadır. Bu ilgi alanları; iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması ve değer uyumsuzluğudur. Örgütler, sözü edilen bu altı ilgi alanının örgüt içerisindeki yerini belirlemeli, tükenmişlik ile etkili bir şekilde savaşabilmek için bireysel tekniklerle bunları birleştirmelidir. İş yaşamı ile ilgili altı alanın (iş yükü, kontrolsüzlük, yetersiz ödüllendirme, iş ortamının bozulması, adaletin olmaması, değer uyumsuzluğu) büyük ölçüde organizasyon ile ilgili alanlar olmasına rağmen, organizasyon bunların hepsine aynı zamanda tükenmişlik ile savaşmak için yönelmeye gereksinim duymaz. Eğer iş verenler, sürdürülebilir bir iş miktarı ile iş ortamı, çalışanlar için tercih ve kontrol, ödüllendirme, iyi bir iş için takdir görme, çalışanlar ve işveren arasında ortak bir saygı ve adalet duygularının varlığının olmasını sağlarsa, çalışanlar işlerinde anlam ve değer bulacaklardır (Güllüç, 2006:25).

Tükenmişlik ile mücadelede; işin yoğunlaştığı dönemde yardımcı personel ve ek donanım sağlamak, serbest karar verme olanaklarını ve kararlara katılımı arttırmak,

başarıları takdir etmek ve ödül dağılımını gözden geçirmek, kişisel gelişme ve dinlenme için sağlanan süreleri çoğaltmak, üst yönetimin desteğini sağlamak, kişiler arası ilişkilerin düzenini değiştirmek, iletişim miktarını azaltıp, kalitesini yükseltmek, işin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlamak ve kişileri yeni görevlere atamak, örgütsel olarak yapılabilecek önemli faaliyetlerdir (Solmuş, 2004:110-111).

Tükenmişlikle mücadelede geliştirilen örgütsel teknikler; iş gören seçimi, örgüt geliştirme, yönetim geliştirme, işin modifikasyonu, sosyal destek, yetki devri ve çevre koşullarının iyileştirilmesi olarak incelenecektir.

### **1.7.1.1. İş Gören Seçimi**

İş görenlerin işe alımı yapılırken, dikkatli bir işe alım sürecinden geçirilmesi, ileride karşılaşılabilecek tükenmişlik sorunlarını, yolun başında önlemek açısından son derece önemlidir. Bu nedenle iş görüşmesi, basit bir rutin bir iş olarak değerlendirilmemelidir. Başvuru yapılan özgeçmişler üzerinden adayların tavır ve davranışları gibi konular hakkında bilgi sahibi olabilmek zor ve dolaylı bir yoldur. Organizasyonda ön görüşmeyi yapan, insan kaynakları uzmanı, soracağı sorularla adayın geçmişini ve tükenmişlik potansiyelini inceleyebilir (Örmen, 1993:34)

### **1.7.1.2. Örgüt Geliştirme**

Örgüt geliştirme, bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbirleri ile daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açık bir şekilde tartışabilecekleri ortamı yaratmak, amaçlarını açık hale getirmek, birbirlerine yardımcı olmalarını sağlamak, düşünce, arzu ve önerilerini birbirleri ile paylaşmalarını sağlayacakları ortamı geliştirmek, örgüt geliştirme programlarının temel amaçlarındandır.

Tükenmişlikle mücadele yolları incelendiğinde, çalışılan kurumdaki özellikle iletişimsel sorunların halledilebilmesinin önemi görülecektir. Yöneticilerin çözmeleri gereken başlıca sorunlar; sağlık, beslenme, çalışma ortamının fiziksel koşulları, terfi artışları ve ulaşım olarak belirlenmiştir (Girgin, 1995:21).

Örgüt geliştirme ile tükenmişlik arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, karar vermeye katılım, üst yöneticiler ve çalışma arkadaşlarından gelen

desteğın, tükennişliğı önlediğini ortaya koymaktadır. Örgüt geliştirme programları, bu kavramların gelişimini desteklemektedir (Örmen, 1993:36).

### **1.7.1.3. Yönetim Geliştirme**

Yönetim geliştirme, örgütteki yöneticilerin işlerini daha etkin yapabilmeleri için, teknik ve sorun çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının değiştirilmesi için düzenlenen biçimsel programlardır.

### **1.7.1.4. İşin Modifikasyonu**

Örgütlenme açısından, iş bölümünde mümkünse bireylere seçim olanağı tanınması, daha sevecekleri işleri yapmaları sağlanabilir. Kişilerin çalışmak istedikleri işleri seçmeleri, mümkün olmadığı takdirde yönetim ve organizasyonu üstlenen kişilerin, bu işi çalışanların kişilik özelliklerine, ortamlarına ve sağlık koşullarına uygun olarak koordine etmeleri uygun olacaktır (Girgin, 1995:22).

Kişiler arası değer yargıları, karakter ve algılama, yetenek, hırs veya amaç farklılıkları, örgüt içerisinde çatışmalara neden olmaktadır. Bu çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilecek çatışmaların yönetilmesi, yöneticiye düşen en büyük görevlerden biridir (Örmen, 1993:37). Çalışılması güç olan bireylerle çalışan görevli kişilerde, tükennişlik daha kolay görülmektedir. İşin paylaşımı ve birimler arasındaki görevli rotasyonu ile çalışılan güç kişilerin yükünün paylaşılması, görevlilerin zorlanmalarını azaltarak, onların işlerini değişik ve uyarıcı hale getirebilir (Baysal, 1995:50).

Hizmetin niteliğini arttırmak için, hizmet verilen kişileri sayısı azaltılarak; çalışan kişinin bilişsel, duygusal ve duyuşsal iş yükü hafifletilebilir. Çalışanlar için hizmet verilen kişiler dışında bir şeylerle ilgilenme, yönetsel işlerle ilgilenme ya da basit bir şekilde dinlenme ve rahatlama, doğrudan hizmet verme işinden geçici olarak uzaklaşmak için kullanılabilir. Örgütün yapısı, bu ara vermelerine uygun, görevli kişilerin gerekli etkinlikleri ele almasında, diğer görevlilere izin vermede yeterince esnek olabilmesine olanak vermelidir. Daha kısa çalışma şemalarının düzenlenmesi ile ve daha fazla ara vermelerle, daha fazla yarı zamanlı pozisyonlar oluşturmayla, kısa çalışma saatlerine ulaşarak, görev daha az stresli hale gelecek ve çalışan kişinin görevden daha çok hoşlanması sağlanabilecektir (Baysal, 1995:50).

İşin modifikasyonu; aşırı yüklenme, boş oturma, belirsizlik ya da çatışmadan kaynaklanan stresin azaltılmasında en basit ve en etkili yöntemdir. Aynı zamanda iş ve çalışan arasında uyumun sağlanmasında yardımcı olur. Bireysel iş stresini azaltmak için, işin yeniden yapılanmasına yönelik yöntemler şunlardır:

- Zor işleri eşit olarak dağıtarak, yükün aynı kişiler üzerinde birikmesini engellemek,
- Zor işlerin dönüşümlü olarak yapılmasını sağlamak,
- Gün içerisinde, iş dışı etkinlikler için zaman ayarlamak,
- Yarım gün çalışmayı desteklemek, bu yöntemle insan kaynakları ve esneklik artar,
- Çalışanlara yeni programlar oluşturması için olanak tanımak.

#### **1.7.1.5. Sosyal Destek**

Tükenmişlik sendromuna yakalananlar, genellikle yardım istemekten veya başlarının dertte olduğunu açığa vurmaktan hoşlanmazlar. Bu nedenden yöneticilerin çalışanların birbirlerini tanımaları, yardımlaşmaları, birbirlerine destek olmaları için ortam yaratmaları gerekir (Örmen, 1993:38). Kurumlarda, çalışan kişiler arasındaki iş ilişkileri ilerletilerek, sosyal ortamı geliştirme ve destek sistemleri yaratma çabaları, en önemli tükenmişliği önleme önerilerinden biridir. Bu çabalar, çalışanlara kendi duygularını ifade etme, geri iletim, danışma ve destek sağlayabilmelerine olanak veren kurumsal çalışmalardır (Baysal, 1995 .51).

Çalışanlarla sorun çözmeye yönelik toplantıların düzenlenmesi kimlik belirsizliğini ve iletişimsizlikten kaynaklanan çatışmaları engelleyebilir.

#### **1.7.1.6. Yetki Devretme**

İşletmelerdeki üst ve orta düzey yöneticilerin, görev ve sorumluluklarını yetki ile birlikte alt kademelerine göçermeleri, önemli bir motivasyon aracıdır. Bu göçerme ile alt düzey çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve kendi kişiliklerini ortaya koyabileceklerdir. Yetki göçermesi ile alt düzey çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik ihtiyaçları karşılanırken, üst düzey yöneticilerinde sorumlulukları hafifleyecektir. Ancak üst yöneticilerin, sadece günlük ve sıkıcı işlerin alt düzey çalışanlarına yaptırılması, biçimindeki uygulamaları olumsuz sonuçlar yaratacaktır.

### **1.7.1.7. Çevre Koşullarının İyileştirilmesi**

Kişinin, her gün en az sekiz saatini belirli bir ortamda geçirmek zorunda kalması, çevre koşullarının önemini daha iyi anlamamızı sağlamaktadır. Isı, ışık ve ses düzeylerinin çalışanlar için en uygun düzeye getirilmesi gereklidir. İnsan sağlığı standartlarına uygun olmayan bir fiziksel çevre değiştirilmelidir (Örmen, 1993:37).

### **1.7.2. Tükenmişlikle Mücadelede Geliştirilen Kişisel Teknikler**

Başkalarına yardım edip onlarla ilgilenmek, çok özveri isteyen bir iştir. Tükenmişliğe uğramadan bu tür işlerde başarılı olabilmek için, hem fiziki hem de ruhsal olarak çok güçlü bir insan olmak gerekir (Örmen, 1993:41). Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.

Bireysel düzeyde tükenmişlik ile mücadele ederken; iş ile ilgili gerçek beklenti ve hedeflerin geliştirilmesi, girişimcilik eğitimi, kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma, zaman yönetimi, hobi edinme, tatile çıkma, meditasyon, gevşeme eğitimi, monotonluğun azaltılması ve iş değişikliği önerilmektedir (Solmuş, 2004:111).

Mesleki beklentilerin, buldukları ortamın koşullarına uygun olarak belirlenmesi ve mesleki algının ve düşüncelerin netleştirilmesi, tükenmişlikle kişisel mücadelede önemlidir (Girgin, 1995:21-22). Hedefler, net ve kesin olarak tanımlanmalıdır. Belirlenmiş olan hedefler, aynı zamanda gerçekçi olmalıdır. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için, makul bir şans bulunmalıdır. Hedefin elde edilmesinin olanaksız olduğu durumlarda, birey kaybetmeye mahkumdur. Hedefleri gerçekçi olarak belirleyebilmek, bireyin kendi sınırlarının ve yeteneklerinin farkında olmasını gerektirmektedir (Örmen, 1993:41).

İnsanlar, kronik stres altında oldukları zaman sık bir biçimde kaslarının gerilmesi gibi fiziksel belirtiler gösterirler. Çalışan bireyin, duygusal stresle baş etmede yalnız kalması, bütünüyle çekilmesi ya da bu durumdaki diğer kişilerin varlığının, kendisi için bir destek grubu oluşturmasını temel alması, tükenmişlik olgusu ile mücadele edebilmesine yardımcı olmaktadır (Baysal, 1995:48). İnsanlar iş stresi ile başa çıkmak için yeni yollar öğrenebilir. Davranışsal yaklaşımlar, stres aşılama yöntemleri, gevşemek, derin

nefes almak, zaman yönetimi eğitimi, akılsal duygusal davranış terapisi, ekip kurma, meditasyon işyerindeki stresi azaltma teknikleri olarak bireylere katkıda bulunmaktadır. Bu, bir çok tekniğin bir çoğu ile ilgili bir sorun; insanların işlerinde iken bu tekniklere başvurmasının zorluğudur. İnsanların işte iken, stres azaltma teknikleri için zaman ve yerleri olmayabilir. Bireyler için, iş yerlerinden yer değiştirmek zordur. Daha önemli olan şey; bireysel yaklaşımlar, tükenmişliği azaltmaya yardımcı olabilir ama bu teknikler sinizm (duyarsızlaşma) ve ya verimsizliğin üstesinden gelmeye yetmemektedir.

Bireye, iletişim ve strateji taktikleri öğretilerek, sorunlarla daha kolay baş etme olanağı tanınmalıdır. Spor, müzik gibi sosyal etkinliklere bireyi yönlendirerek hem ortamdan uzaklaşması hem de farklı gruplara katılım sağlanmalıdır (Girgin, 1995:21-22).

İnsan, kendisini çaresiz hissettiği zaman, tükenmişliğe zemin hazırlanmaktadır. Maslach, kişinin işinin hangi yönünü değiştirebileceğini, çeşitlendirebileceğini, kaldıracağını kendi fikrine göre belirlemesini tavsiye etmektedir. İşin farklılaştırılmasının faydası bazen psikolojik olabilir fakat bu bile tükenmişlikle mücadelede yarar sağlamaktadır (Örmen, 1993:42).

Çalışanlar, sıklıkla eve iş getirmeyip, kendi bireysel yaşamları ile görevleri arasında keskin bir ayırım yaparlar. Böylece kendi yaşamlarının bir bölümü için duygusal stresi sınırlandırır (Baysal, 1995:52). Duygusal stres artışının, insanlarla yakın ilişki sonucunda ortaya çıkmasından dolayı, stresi azaltmaya karşı bir yaklaşım “insanlardan uzaklaşma”dır. Çalışan kişi, yalnız ise günün sorunlarıyla ilgili tüm düşünceleri durdurarak ve fiziksel olarak gevşeyerek, çalışmanın gerektirdiği gerilimi azaltmaya çalışabilir. Çalışanlar, iş streslerinin doğrudan kaynakları olan müşterilerden, ortamlardan ve yöneticilerden uzaklaşabilecekleri zamana gereksinim duyarlar. Bu ara vermeler, fiziksel ve psikolojik geri çekilmeler ve uygun tatiller gibi teknikler yoluyla başarılabilir (Baysal,1995:48).

Çalışan kişi, örgütsel değişikliklerin dışında kalan çeşitli yollarla, tükenmişliğe karşı önceden bazı önlemler alabilmelidir. Bu önlemler; tükenmişliği haber veren belirtileri tanımayı, incinebilirliği kabul etmeyi, gerçekçi bir şekilde yapılabilecek başarılı olacak amaçlarla işin miktarına mantıklı sınırlar koymayı ve de en önemlisi hizmet verilen kişilerin olduğu kadar kendi gereksinimlerini de karşılamaya istekli olmayı



içermektedir. Çalışan kişinin, kendisini hizmet verdiği kişilere yoğunlaşmasını sağlayan geleneksel bakış açısından bir miktar uzak tutması gerekmektedir. Yalnızca hizmet verilen kişiler üzerine yoğunlaşma, hem çalışan kişi hem de hizmet verilenler için benlik yenilgisidir ve tükenmişlik sürecini arttırmaktadır (Baysal, 1995:51).

Tükenmişliğin üstesinden gelmenin daha etkili bir yolu, tükenmişliğin bulgularının azaltılabilmesi için bireysel tekniklerin öğretilmesi ve bu tekniklerin işyeri çevresindeki değişiklikler ile birleştirmesidir.

Bristol Üniversitesi'nden Dr. Johnstone tarafından tükenmişliği önleme stratejileri geliştirilmiştir. Bunlar:

- Tükenmişliğin farkında olun: Riskli bir alanda çalıştığınızı bilenler koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Ayrıca örgütsel düzeyde de tükenmişliğin farkında olunması gerekir.
- Kendi kendinizi denetlemek: Stres bir yere kadar performansı artırır. Ancak kritik olan bu noktanın nerede olduğunu bilmek ve bu noktanın aşılabileceğinin farkında olmaktır. İş yükünün azaltılması daha başarılı olmanızı sağlar.
- Stres etkenlerinin tanımlanması: Olumlu ve olumsuz etkenleri saptayıp, bunların çözüm yollarını geliştirerek uygulamaya koymaktır. Çünkü bir sorunu çözmeye yönelik küçük adımlar bile kendinizi iyi hissetmenize yol açmaktadır.
- Beklentilerin ve zorunlulukların gözden geçirilmesi: Aşırı yükümlülüklerden kaçınmak için bazı işleri üzerinizden atmaya çalışın.
- Yüklendiğiniz rollerin sizinle çatışanlarını ele alarak onların yerine getirmediğinizde neler olacağını düşünün ve ona göre önemli olanlara öncelik verin.
- Israrcılık ve müzakerecilik yetilerinizi geliştirin: Bunlar aşırı yüklenmekten kaçınmak için gerekli yetilerdir. İnsanlara karşı açık olun ve yerine getiremeyeceğiniz sözler vermeyin.
- Sizleri ruhen besleyen ve eksilten şeyleri saptayın: Bunların denge içinde olmasını sağlayın. Buna emosyonel denge denir. Zaman içinde bu denge bozulursa iç rezervleriniz tükenir. O nedenle kendinize zaman ayırmasını bilin. Bunu bir bencillik olarak değil, dengenin yerine oturtulması olarak görün.

- İşinizdeki başarılı kriterleri görün: Gerçekçi olarak koyduğunuz bu hedefleri değer verdiğiniz şeylerden seçin ve onlara ulaşmak için gerekli yolları öğrenin.

- Yardım ve destek ağlarının gözden geçirilmesi: Tükenmişlik sadece sizin sorunuz değildir. Hizmetleri sunanların ve birlikte çalıştığınız ekibin de sorunudur. Sorun kişiden değil genellikle işin doğasından kaynaklandığı için resmi veya resmi olmayan destek ve yardım ağları kurulması için çaba gösterin.

### **1.8. Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar Freudenberger ile Maslach, Jackson ve arkadaşlarınca yapılmıştır. Maslach'ın ilk çalışması tükenmişlik sendromunun psikolojik ve sosyal yönlerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Çalışanların karşılaştıkları kişiler arası stresler, bu streslerle baş etmek için çalışanların hazırlaması, hizmet alanlarla arada mesafe bırakmak için kullanılan özel teknikler ve bu tekniklerin etkileri belirlenmiştir. İlk çalışmanın örnekleri sosyal hizmet uzmanları, doktorlar, klinik psikologlar, avukatlar, çocuk bakıcıları, hapisane personelleri, öğretmen ve yöneticilerdir (Yıldırım, 1996:28).

Tükenmişliği etkileyen değişkenler bireyin yaşı, cinsiyeti, çalışma süresi, iş deneyimi, iş ortamı, mesleği sürdürme nedeni, statü vb. nedenler olduğu gözlenmiştir.

Yurt içinde de bir çok iş koluna tükenmişlikle ilgili araştırmalar uygulanmıştır. Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ise 1996 yılında Fatma Yıldırım ve 2003 yılında Aylin Sılığ araştırmıştır.

Fatma Yıldırım çalışmasında iş doyumunu, rol çatışması, rol belirsizliği, cinsiyet, işi isteyerek seçme, statü, banka türü (kamu - özel) değişkenlerin banka çalışanlarında tükenmişliği ( duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalma alt boyutlarını) ne derece yordadıklarını incelemiştir. Sonuç olarak, banka çalışanlarında iş doyumunun tükenmişliği en iyi yordayan değişken olduğu, rol çatışmasının tükenmişlikle ilgili olabileceği ve işi isteyerek seçme değişkeninin de banka çalışanlarında gözlenen tükenmişliğe önemli düzeyde katkısının olduğu ortaya konmuştur.

Aylin Sılığ çalışmasında banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve

tükenmişlik düzeylerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, sahip olunan çocuk sayısı, öğrenim düzeyi, bankacılık mesleğinde geçirilen çalışma süresi, statü, müşteri yoğunluğu, algılanan iş doyumu, bankacılık mesleğinin geleceğine ilişkin algı ve beklentileri ve banka türü açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir.

Banka çalışanlarının duygusal tükenme ve kişisel başarı alt grupları açısından orta düzeyde, duyarsızlaşma alt boyutu açısından ise düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmiştir.

- Cinsiyete göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine bakıldığında, Yıldırım ve Sılığ aynı sonuca ulaşmıştır. Cinsiyet duygusal tükenme boyutunda önemli bir biçimde farklılık göstermektedir. Buna göre kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşamaktadırlar.

- Yaşa göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Sılığ'ın çalışmasında 21 – 25 yaş arasındaki grubun duyarsızlaşma düzeyleri en yüksek çıkmıştır. Yaş ilerledikçe duyarsızlaşma azalmakta ve kişisel başarı hissi artmaktadır.

- Sılığ'ın çalışmasında medeni durum ve öğrenim düzeyine göre banka çalışanlarının her üç alt boyut açısından da tükenmişlik düzeylerinde önemli bir farklılaşma saptanmamıştır.

- Bankacılık mesleğinde çalışma süresine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında; Yıldırım'ın araştırmasında sadece kişisel başarı boyutunda farklılık çıkmış ancak aralarında nasıl bir ilişki olduğu belirlenememiştir. Sılığ'ın çalışmasında ise sadece duyarsızlaşma boyutunda farklılaşma görülmüştür. Buna göre, çalışma yılı arttıkça duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.

- Şubedeki statüye göre Yıldırım tükenmişliğin üç boyutundan hiç birinde farklılık bulamamıştır. Sılığ'ın çalışmasında ise her üç boyutta da önemli bir biçimde farklılık görülmüştür. Statü yükseldikçe duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından tükenmişlik düzeyleri azalmaktadır.

- Banka türüne göre banka çalışanlarını her üç alt boyut açısından tükenmişlik düzeylerinde önemli bir farklılaşma saptanmamıştır.

## **BÖLÜM 2 : BANKA TANIMI, BANKACILIĞIN GELİŞİMİ VE BANKALARIN MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANI**

### **2.1. Banka Tanımı**

Bankalar sermaye, para, kredi, yatırım, hizmet sunma gibi alanlarda her türlü işlemi yapan, toplumun kullanılabilir kaynaklarına egemen olan kuruluşlardır. Toplumdaki parasal fonları kanalize etmek, kalkınma çabalarına hızlandırıcı doğrultuyu vermek bankaların başlıca sorumluluk alanlarıdır. Para ticareti yapmak, faizle para alıp vermek, ödemelerde aracılık etmek, ücret karşılığında kredi kambiyo gibi parasal işlemleri yürütmek, kasalarında para, değerli evrak ve eşya saklamak, doğrudan yatırımlara girişmek, tüccar ve sanayiciye kredi açmak, ithalat-ihracat işlemlerine aracı ve yardımcı olmak, hisse senedi tahvil alan, ev edinen, sigorta yaptıran müşterilerine yararlı önerilerde bulunmak, geziye çıkacaklara döviz sağlamak, çiftçiye kredi açmak ve kooperatiflerini desteklemek bankaların başlıca işlevleri arasındadır.

Bankalar bir çok fonksiyonları yerine getirirler:

- Topladıkları kaynakları verimli, karlı alanlara, toplumsal ve kültürel açıdan öncelikli yörelere aktararak, ekonomideki kaynak kullanımını etkiler ve dolayısıyla ekonomik kalkınmaya katkıda bulunurlar.
- Bankalar kısa süreli ufak fonları toplayarak, bunları ekonomide uzun süreli fonlar haline dönüştürerek, yatırımların finansmanına imkan sağlarlar.
- Bir ekonomide etkili bir para politikasının izlenebilmesi, gelişmiş bankacılık sistemine bağlıdır. Merkez Bankasının para politikasına ilişkin olarak kullandığı tüm araçlar (avans, reeskont, faiz hadleri, açık piyasa işlemleri, karşılık oranlarının belirlenmesi, selektif kredi kontrolü) gelişmiş bir bankacılık sisteminin varlığı şartıyla ekonomi üzerinde etkili olurlar.
- Bankacılık sistemi, uyguladığı çeşitli ödeme ve kredilendirme yöntemleri ile uluslararası ticaretin gelişmesine katkıda bulunur.
- Bankacılık sistemi izlediği kredilendirme politikası ile ekonomide gelir ve servet dağılımını etkiler. Ayrıca bankalar verdikleri tüketici kredileriyle tüketicilerin

hayat standartlarını yükseltirler.

Özetle bankalar hem yatırılabılır fonları çoğaltmak hem yatırım kararlarını kolaylaştırmak, hem de tüketimi artırmak suretiyle ekonomiye dinamizm kazandırırılar. (Alpergin, 1991:1)

## **2.2. Dünya’da Bankacılığın Gelişimi**

Paranın genel bir değişim aracı olarak kullanılmaya başlanmasından önce, tüccar senetleri ve mal karşılığı kredi şeklinde ilkel banka işlemleri yapılmaya başlanmıştır. Bankalar, günümüzdeki yapılarına ticaret ve sanayinin geliştiği son çağlarda ulaşmışlardır.

İlk ticari itibar belgelerinin Mezopotamya’da kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle İ.Ö. 5. ve 6. yüzyıllarda arazi ipoteği ve kefalet karşılığı kredi işlemleri yapılmıştır. Ayrıca, halkın tapınaklara ve ilahlara armağan ettikleri aynı maddeler, kredi sisteminin kaynağını oluşturmuştur. Bu kaynağın din görevlilerince gelir sağlamak amacıyla ödünç verilmesi ve tapınakların en güvenilir para saklama yerleri olması ile bankacılık sistemi de oluşmaya başlamıştır .

Dünya politika ve ticaretinin en önemli merkezlerinden biri olan Roma’da önceleri para değiştirmesi şeklinde başlayan bankerlik, daha sonra mevduat kabulü, kredi işlemleri ve poliçe alım satımıyla gelişmiştir. Ortaçağ’da şehirlerin doğması ile birlikte ekonomik ilişkiler gelişmeye, Haçlı Seferleri nedeniyle orduların gereksinimlerini karşılamak için büyük para nakilleri yapılmaya başlanmıştır. Bu sırada Avrupa’nın Doğu ülkeleri ile ticareti de gelişmekteydi. Bu nedenlerle, ticaretin kolaylıkla yürütülebilmesi için para işlemlerinde aracılık edecek kurumlara ihtiyaç duyulmuştur. Bütün bu olaylar, banka sisteminin gelişimini hızlandırırken ticaret hukukunun da doğmasına neden olmuştur.

Günümüz bankacılığı, 1157’de Venedik Bankası’nın kurulması ile başlamıştır. 1408’de Cenova Bankası kurulmuştur. Ancak Endüstri Devriminden sonra özellikle Londra, Amsterdam ve Hamburg’da güçlü bankacık merkezleri kurulmuş ve günümüz bankacılık anlayışının temelleri atılmıştır. Modern anlamda bankacılık etkinliği gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası’dır. Bu kamu bankası, daha önce de varolan mevcut özel bankerlerden daha üstün ve kontrollü bir hizmet sağlamak için kurulur. Daha sonra da Bank of England’ın kuruluşunda ilham kaynağı olur.

Yeniçağ ile birlikte Avrupa’da düşünce ve ekonomi alanında başlayan önemli değişiklikler nedeniyle faizin meşruluğunun kabul edilmesi bankacılığın gelişimini engelleyen en önemli sebeplerden birini ortadan kaldırmıştır. Sömürgeleşmenin yaygınlaşması ile birlikte ticaretin çeşitlenmeye başlaması bankaları da uzmanlaşmaya ve birleşmeye yöneltmiştir. 19. yüzyılda ticaret sermayesinin gelişimi ve sanayi devrimi, banka sistemini büyük bir hızla geliştirmiş, bankaları parasal ilişkilerin odaklaştığı en önemli mali kurumlardan biri haline getirmiştir.

Her ülkede aynı biçimde olmamakla birlikte, genellikle halktan mevduat toplayarak kaynak oluşturan bankalar, ticaret alanında uzmanlaşırken kendi öz sermayeleri ile çalışan bankalar da yatırım ve iş bankacılığında uzmanlaşmıştır.

Bankacılık, gelişen tekniği ve giderek yaygınlaşan işlevleriyle dünya ekonomisinin en önemli parçalarından biri durumuna gelmiştir Bankalar para ticareti yaparken aynı zamanda ülkelerdeki para miktarının temsil ettiği maddi kaynakların en etkin biçimde kullanılması işlevini de yerine getirmiş olurlar (Gökten, 1997:101-103).

Dünya bankacılığında, 1950’li yıllara değin arza dönük çekingen bir yönetim anlayışı egemen olmuştur. Dünyada ekonomik bunalımından sonra yaratılan faiz ve rekabet anlaşmaları ile şube gereksinimleri göz önünde bulundurularak oluşturulan sistem, sadece banka tarafından belirlenmiş koşullarda, müşteriye seçim hakkı tanımayan “satıcı pazarı” anlayışının başlıca nedenlerini oluşturmaktadır (Öztürk, 2001:3).

Dünyadaki hızlı değişim, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu, artan banka ve şube sayısı gibi etkenler bankaları müşteri kazanabilmek ve mevcut müşterilerinde devamlılığı sağlayabilmek için yeni, pratik, maliyeti düşük, kazancı yüksek ürün ve hizmetler geliştirmeye yönlendirmektedir.

### **2.3. Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi**

Ekonomik yapı ile bankacılık faaliyetleri, birbirinden soyutlanamaz. Osmanlı Devleti’nin ekonomik yapısı da, bankacılık alanındaki gelişmelerden etkilenmiştir. Batı ülkelerinden farklı olarak, 13 ve 19. yüzyıllarda sanayi devriminin gerçekleştirilememesi, hatta imparatorluğun son dönemlerinde sınai ve ticari alanlarda duraklama, ekonominin dışa açık, dışa borçlu ve bağımlı hale gelmesi, bankacılığın oluşması ve gelişmesini büyük ölçüde engellemiştir. Bunlara ilaveten topluma egemen

olan değer yargıları, Tanzimat'a kadar, Osmanlı İmparatorluğu'nda bankacılık faaliyetlerine olanak vermemiştir (Öcal, 1992:143).

1839 Tanzimat Dönemi başlarına kadar geçen dönemde, Osmanlı Devleti'nde bankacılık faaliyetlerine rastlanılmamaktadır. Ülkemizde gerçek anlamda ilk banka Tanzimat'ın ilanından sonra 1847'de İstanbul Bankası adıyla kurulmuştur. Cumhuriyet'ten önce piyasada faaliyet gösteren bankalar, daha çok yabancı sermaye tarafından ya da yabancı iştirakiyle, özellikle Türkiye'de faaliyette bulunan yabancı şirketleri finanse etmek amacıyla kurulmuştur (Parasız, 2000:109).

Osmanlı Devleti'nde modern anlamdaki ilk ticaret ve mevduat bankası, İngiliz sermayesi ile 1856'da kurulan Osmanlı Bankası'dır. Söz konusu banka, ülkemizde kurulan ilk emisyon bankasıdır (Bakan, 2001:31).

Osmanlı Devleti'nde kurulmuş olan ilk ulusal sermayeli banka 1861 yılında kurulan "Memleket Sandıkları"dır. 1868 yılında tasarruf toplama amacıyla "Emniyet Sandığı" kurulmuş olup, bir süre sonra her iki banka da, 1888 yılında Ziraat Bankası ile birleştirilmiştir. 1916 yılında yasayla kurulmuş bir kamu kurumu niteliği kazanan Ziraat Bankası, Osmanlı Devletinden Cumhuriyet dönemine geçen ve günümüze kadar gelen en köklü ulusal kuruluşlardan biridir (Yazıcı, 2000:8).

1908 yılından sonra gelişmeye başlayan Ulusal Bankacılık ise, özellikle Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra hız kazanmıştır. Cumhuriyet öncesi dönemde, yabancı bankaların Türk bankacılık sistemine egemen oldukları söylenebilir.

Cumhuriyet öncesinde 1911-1923 tarihleri arasında milli sermaye ile 21 banka kurulmuş ancak bunlar sektördeki yabancı bankaların kredi piyasasına egemen olmaları karşısında faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmışlardır. Bu bankalardan iflas ve tasfiyeler sonucu ancak 18'i Cumhuriyet dönemine geçebilmiştir. Ülkemiz, Cumhuriyetin ilanından sonra ekonomik kalkınmaya önem vermiş, sınai ve ticari hayatı canlandırmak amacıyla ulusal bankacılığı geliştirmeye başlamıştır. Bu bağlamda devlet teşvikiyle Türkiye İş Bankası ve Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası gibi bankalar kurulmuştur.

Cumhuriyet döneminde, ulusal sanayi ve bankacılığın geliştirilmesi çabaları ön plana çıkmıştır. Bu amaçla toplanan İzmir İktisat Kongresi'nde önemli kararlar alınmıştır. Bu kararlar sonrasında ilk kurulan banka, Türkiye İş Bankası (1924) olmuştur (Artun,

1983:42).

Bu dönemde faaliyete geçen bir diğer banka ise, 1930 yılında kurulan TC. Merkez Bankası'dır. Bu önemli gelişmelere ek olarak, 1923-1933 yılları arasında çok sayıda yerel bankanın kurulmuş olduğu ve bu dönemde yerel bankacılığın da önemli bir gelişme gösterdiği görülmektedir (Parasız, 2000:110 ; Bakan, 2001:32). 1930'lu yıllar Türkiye'de özel amaçlı devlet bankalarının kurulmaya başlandığı bir dönem olmuştur.

1929-1930 dünya ekonomik bunalımının bankacılık üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle bir çok banka faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır. Ülkemizdeki banka sayısı 1932 yılında 60 iken 1945'te 40 düşmüş, şube sayısı da 483'den 411'e inmiştir. Türkiye bu bunalımın ardından devletçilik ilkesini benimsemiş; Sümerbank, Etibank, T. Halk Bankası gibi büyük devlet bankalarını bu dönemde kurmuştur.

1958 tarihinde Bankalar Yasası kabul edildi yine aynı yıl Türkiye Bankalar Birliği kuruldu. Ekonomide ve bankacılık sektöründeki bu olumlu gelişmelere rağmen; 1950'li yılların sonlarına doğru Türkiye ekonomisinin yaşadığı bunalım ve durgunluk, çok sayıda bankanın da kapanmasına neden olmuştur (Öcal, 1992:144). 1960'lı yıllarda bölgesel bankaların çoğu kapanmış, çok sayıda küçük banka yerine, az sayıda çok şubeli büyük banka kurulması yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Parasız, 2000:111).

1963 yılında bir bölümü kamu, bir bölümü ise özel sektöre ait altı banka (Akbank, İş Bankası, Osmanlı Bankası, Garanti Bankası, Vakıflar Bankası ve Türkiye Kredi Bankası) özel bir kalkınma bankası olan Sınai Yatırım ve Kredi Bankasını kurmuşlardır. Kamu kesiminin ve özellikle iktisadi Devlet Teşebbüslerinin orta vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak üzere Devlet Yatırım Bankası 1964 yılında kurulmuştur (Öztürk, 2001:8).

1970'li yılların sonunda, döviz krizi eşliğinde yüksek oranlı enflasyonla karşı karşıya kalınmış ve bu nedenle 24 Ocak 1980'de bir istikrar ve ekonomik değişim programı uygulamaya konmuştur. Bankacılık sektörü de, bu istikrar programının hedefine uygun olarak, yürürlüğe giren dışa açılma, serbest piyasa ekonomisine geçiş ve liberalleşme politikalarından en çok etkilenen ve değişim içine giren sektörlerden biri olmuştur. Bu çerçevede, Türk bankacılık sektörü de 1980'den itibaren hızlı bir gelişme göstererek, uluslararası banka ve finans sistemi ile bütünleşme sürecine girmiştir. Söz konusu



dönemde serbest piyasa ekonomisine geçişle birlikte, dış dünya ile ekonomik ve mali bütünleşmenin gerçekleştirilmesi gibi, yapısal değişime yönelik politikalar hayata geçirilmiştir. Yine aynı yıllarda, tüm dünyada finansal pazarların serbestleştirilmesi eğiliminin ortaya çıkmasının, bunda önemli bir rolü olduğu söylenebilir (Öcal, 1992:148).

1980 yılı sonrası, ekonominin dışa açılması ve dünya finans sistemi ile bütünleşme çabalarının bir sonucu olarak, bankacılık sektöründe de dışa açılma yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır (Sayılğan, 1999:85). 1980’li yılların bir başka önemli gelişmesi ise, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bünyesinde “interbank” piyasasının oluşturulmasıdır (Parasız, 2000:112). Böylece bankaların kısa vadeli likidite ihtiyaçlarının karşılanmasında ve likidite fazlasının değerlendirilmesinde çok büyük kolaylık sağlanmıştır. 1982 yılında Sermaye Piyasası Kurulu oluşturulmuştur.

Uzun yıllar Türkiye’de Merkez Bankası ve yatırım bankaları da dahil olmak üzere 44 olarak tutulan Banka sayısı 1990’lı yıllarda 70’leri aşmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde de 81’e ulaşmıştır. Fakat 2001 yılının başlarında yaşanan krizler ekonomiyi olumsuz yönde etkilemiş ve etkisini ekonominin lokomotifi olan bankacılık sektöründe göstermiştir. 2001 Mayıs ayı itibariyle banka sayısı 75’e düşmüştür. Bu durum bankalar arası rekabeti arttırıcı etki yapmıştır (3. İzmir İktisat Kongresi Bankacılık Çalışma Grubu Raporu, 1992: 27-28).

Türkiye’de Haziran 1999 yılında Uluslararası Ödemeler Bankası ve Avrupa Birliği (AB) kriterlerine uygun olarak Bankalar Yasası çıkarılmıştır. Bu yasa çerçevesinde, Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu’nun (BDDK) oluşumu tamamlanmış, görev ve yetkileri düzenlenmiş, sektöre yeni banka katılması, şube açılması, bankacılık yapma yetkisinin iptali veya Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilmesi gibi temel konular, yeniden ele alınmıştır. Yasanın böyle bir yapılanmaya gidişindeki temel amaç, çağdaş bankacılığın bir gereği olarak, sisteme yönelik politik müdahalelerin en aza indirilmesidir. Yapılan bu değişiklikler, sisteme ve sektöre olan güveni tazelemesi ve mali sistem dışında değerlendirilen tasarrufları sisteme çekmesi, sektördeki birleşme ve yeniden yapılanmaları hızlandırması açısından önemlidir (Parasız, 2000:114).

Türk bankacılığı 2000 ve 2001 yıllarında yaşanan iki kriz sonrasında alınan tedbirler ile

birlikte yeni bir yapıya kavuşmuştur.

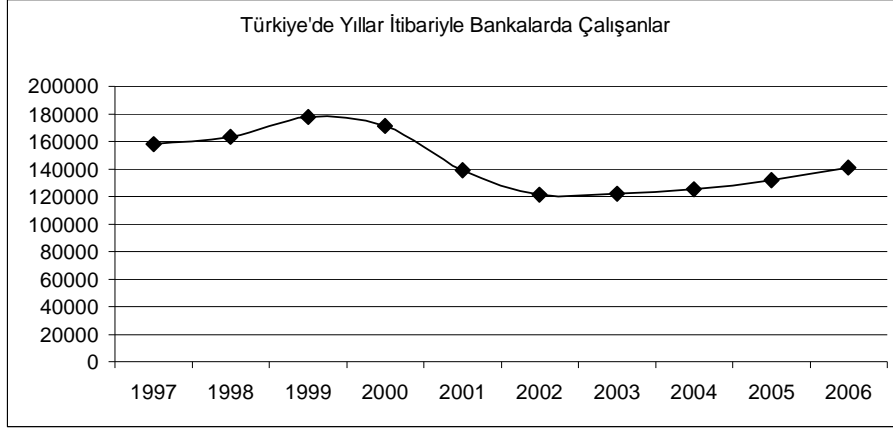
Bankacılık krizi, bankalara geri dönmeyen kredilerin aşırı derecede artması ile bankaların yükümlülüklerini yerine getiremeyerek ertelemeleri ve mudilerin yaşadığı panik ortamı olarak tanımlanabilir. Bu durumda kimi finansal kurumların kapatılması, birleştirilmesi veya kamu sektörüne bunlara el konması yahut bahsettiğimiz panik ortamı nedeniyle yoğun kamu müdahaleleri söz konusu olmaktadır (Ongan 2005:30).

Türkiye’de de bankacılık sektörü 2000’li yılların başında krizler geçirmiştir. Bu krizlerin temel sebebi, 1990’lı yıllarda banka kurmanın kolaylaştırılması sonucu banka sayısının 80’leri bulması, bu bankaların çoğunun küçük, yetersiz sermayeli ve kurucuya ait başka bir girişim veya üretimi finanse etmek amacıyla kurulmuş olması ve sınırsız mevduat güvencesi sayesinde risk unsurunun ortadan kalkmasıyla yüksek faizle mevduat toplayabilmeleriydi. Bu koşullarda en büyük kredi alıcısı olan devletin iç borçlanmada vadeleri uzatmasıyla bu bankalar vade uyumsuzluğu ve faiz riskiyle karşı karşıya kalmışlardır. Bunun sonucu olarak birçok banka Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na (TMSF) devredilmiş, bu durum ülke ekonomisine büyük yükler getirmiş ve bankalara olan güvenin büyük ölçüde düşmesine neden olmuştur (Benli ve Sönmezler 2002:84-85).

Bu krizler sonrasında ekonominin yeniden yapılandırılması için “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” hazırlanarak mali sektöre özel bir önem verilmiştir. Bu program ile bankaların açık pozisyonlarını kapatma ve sermaye yapılarını güçlendirme yönünde birçok tedbir alınmıştır.

1990’lı yıllarda banka, şube ve personel sayısında artışlar meydana gelmiş, 1999 yılında bankacılık sektöründe çalışanların sayısı 170.000’in üzerine çıkmıştır (Şekil 2). 1 Eylül 2000 tarihinde Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu’nun faaliyete geçerek 10 Temmuz 2001 tarihine kadar 18 bankanın TMSF’na devredilmesine karar vermesiyle, yeniden yapılanma sürecinde bu sayı 2003 yılına kadar düşüş göstererek 123.000’lere inmiştir. Sektörün kendini toparlamaya başlamasıyla 2003 yılından itibaren çalışan sayısı yeniden artarak 140.000’i aşmıştır (Tüllük, 2006:43).

## Şekil 2. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Bankalarda Çalışanlar



**Kaynak:** www.tbb.org.tr’den alınan verilerden oluşturulmuştur.

2000’li yıllarda Türkiye ekonomisine ve bankacılık sektörüne damgasını vuran kriz harici bir diğer olgu ise; internet bankacılığının (e-ticaret, e-ekonomi) gelişmesi ve yaygınlaşmasıdır (Parasız, 2000:113) internet bankacılığı, ticari bankaların yüzünü de değiştirerek önceki tüm iletişim devrimlerinden çok daha hızlı bir gelişme göstermiştir. Elektronik ticaretin gelişmesiyle birlikte, internet bankacılığının yanı sıra telefon bankacılığı da bu dönemde büyük gelişme göstermiştir. Artık günümüzde hemen hemen sektördeki tüm bankalar, birçok bankacılık hizmetini telefon bankacılığı ve internet bankacılığı üzerinden verir duruma gelmişlerdir.

Bunlar göz önüne alındığında ulusal bankacılığımızın teknoloji kullanımını açısından uluslararası standartları yakaladığını söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır (Tunay ve Uzuner, 2001:301).

### 2.4. Banka Hizmetleri Pazarlaması ve Özellikleri

Ekonomik hayatın vazgeçilmez unsurlarından biri olan bankalar, diğer işletmelerde olduğu gibi üretim ve pazarlama faaliyetinde bulunurlar. Ürettikleri hizmetleri çeşitlerine göre şubeleri aracılığı ile müşterilerine sunarlar.

Geleneksel olarak bankalar, uzun yıllar aldıkları ucuz parayı, pahalıya satan homojen aracı kurumlar olarak faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Temel fonksiyonları, vadesiz mevduat kabul etmek olan ve bu yolla elde edilen kaynakları kısa vadeli ticari kullanımcılara aktarmak şeklinde olmuştur.

Gelişen ekonomik ortam ve halkın değişen ve artan ihtiyaçları bankaları yeni hizmetler yaratmaya, var olanları iyileştirmeye, şubelerini düzenlemeye ve personelin bilgi ve becerilerini artırmaya zorlamışlardır.

Özellikle 1950'li yıllarda Amerika Birleşik Devletlerinde gelişen rakip finans kuruluşları bankaların pasif yapısını kırmıştır. Yani bankalar çok yönlü, aktif, pazara dönük bir yapıya kavuşmuştur. Finans kuruluşları arasındaki rekabet, bankaları modern pazarlama anlayışını benimsemeye zorlamıştır. Bankacılıkta, uygulama alanı bulan pazarlama teknikleri ile bankacılığın sadece para satış hizmeti olmadığı, çok yönlü hizmetler paketinden meydana geldiği anlaşılmıştır. Böylece bankalar müşteriye çeşitli hizmet ve tatmin sağlayan finanssal kurumlar olarak ortaya çıkmıştır.

Gelişmiş ülkelerdeki pazara yönelik aktif bankacılık anlayışına karşılık, ülkemizde bankacılık 1980'lere kadar içine kapanık, pasif çalışma sistemi içerisinde kalmıştır. Yani yurdumuzda ilk bankanın kuruluşundan 1980'lere kadar geçen 117 yıllık bir dönemde bankalarda yalnızca reklam, satış geliştirme (şube açma, tasarrufu özendirici ikramiyeler vb.) çabaları olmuştur.

Bu dönemde bankalar reklamlarında güvenilir ve temkinli banka imajını yaratmaya ve korumaya çalışmıştır. Müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ettiler. Ancak seksenli yılların ortalarına doğru dışa açılma politikası neticesinde, çok sayıda yabancı banka piyasaya girmiş, artan rekabet Türk finans kuruluşlarını kendilerine çeki düzen vermeye zorlamıştır. Diğer taraftan faizlerin serbest bırakılması, kara paraların bankalara akışını sağlayan hesapların ortaya çıkışı, döviz tevdiat hesaplarının serbest bırakılması gibi faktörlerde Türk bankacılığının hizmet yapısını değiştirmiştir.

Ayrıca elektronik teknolojisinde görülen gelişmeler finansal pazarda meydana gelen değişmelerle birlikte bankacılık hizmetlerine yansımıştır. Bu durum hizmetlerin işlem süreçlerinde, müşteriye hizmet sunum şekillerinde ve ürün hizmet çeşitliliği konularında ilerlemelere sebep olmuştur. Elektronik fon transfer sistemleri, otomatik vezne makineleri, ev ve ofis bankacılığı, kredi kartları, otomatik takas sistemleri gibi hizmetler yapısal değişime örnek olarak gösterilebilir.

Banka hizmetlerinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kargın, 2006:40):

- Diğer hizmetler gibi banka hizmetlerinin elle tutulmaz gözle görülmez bir özelliği

vardır. Beş duyuya hitap edilerek banka hizmetleri satılamaz.

- Öteki hizmetlerin çoğundan farklı olarak banka hizmetlerinin konusu, ödünç verme, yatırma, transfer işlemleri gibi farklı şekil ve kalitedeki paralardır. (Örneğin özel müşterilerin, ticari bankaların paraları, nakit hesap yada senet şeklindeki Merkez Bankasının paraları). Soyut olan banka hizmetleri sözleşmelerle biçimlenir. Krediler, prim tasarrufları ve taşınır değer satışları vb. hizmetler ayrıntılı sözleşmelerle belirlenir.

- Banka hizmetlerinin pazarlanmasında kural, doğrudan dağıtımdır. Bu açılan şubeler vasıtasıyla yapılır. Banka hizmetlerinin pazarlanmasında satıcı ve hesap sahibi ilişkisinin önemi ihmal edilmez. Bunun sebebi sağlanan hizmetin yapısının soyut, karmaşık ve belirsiz olmasıdır. Müşterilerin banka ile ilişkilerini devam ettirip ettirmeme kararını, bankanın hizmeti sunum biçimi ve pazardaki rakip kurumların durumları belirler.

- Banka hizmetlerinin yapısı, kurumun uzun dönemdeki başarısına etki eder. Hizmetlerin karakteristiğini sürat, güvenilirlik, rahatlık gibi teknik alana özgü nitelikler yanında, danışmanlık, hizmet paketi görünümü gibi yapısı; özellikler de belirler. Herhangi bir banka şubesince olağan işlemlerden sayılan para çekme, para yatırma ve transfer işlemleri artık şubeler dışında sunulan bilgisayar teknolojisinin ürünü makineler yardımıyla sürdürülmektedir. Bu durum şubelerdeki müşteri trafiğini azaltırken mevcut personelin daha etkin kullanımına yol açmaktadır. Ayrıca elektronik banka işletmeciliği işlemlere ayrılan zamanın kısalmasına da sebep olmaktadır.

- Teknoloji, çevre, pazar ve rekabet ortamından kaynaklanarak zorluklarla mücadele etmenin yanı sıra, geçmişin hatalarını da tamir etmek durumunda bulunan bankacılık sektörü kendini yenilemek zorundadır. Bunu gerçekleştirmenin önemli bir vasıtası ise modern pazarlama anlayışını uygulamaktır.

Banka hizmetlerinin pazarlanması diğer hizmetlerin pazarlanmasında olduğu gibi özellikler arz eder. Bankanın hizmet alanı olan emanet sorumluluğu alma, birikim çekme ve dağıtma, ekonomik ve idari düzenlemelere bağlı olma, kompleks pazar yapısına sahip olma ve müşteri potansiyelini teşhis özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

### **2.4.1. Emanet Sorumluluğu Alma**

Sadece banka hizmetlerinin değil tüm ürün ve hizmetlerin pazarlanmasında çeşitli sorumluluk alan ve düzeyleri bulunur. Ancak, finansal hizmetler dışında kalanlarda bu sorumluluk alan ve düzeyleri, hizmete veya mala ödenen bedele karşılık sağlanan fayda, mal ve hizmeti kullanmadan dolayı beklenen tatmin düzeyi gibi faktörlerle sınırlı bir özellik gösterir.

Örneğin; satın alınan televizyonun bozuk, pastanın bayat çıkması gibi durumlarda bozuk ürünün değiştirilmesi, ödenmiş bedelin tamamının veya bir kısmının iadesi gibi uygulamalarla sorumluluklardan doğan gereklerin yerine getirilmesi imkanı vardır. Buna karşın bir banka müşterisinin, bankasının verdiği hatalı finansal fikir ve ilgili hizmetler yüzünden portföyündeki birikimi kaybetmesi gibi durumlarda banka hizmetlerinin pazarlanması alanındaki yükümlülükleri çok daha kapsamlı, ciddi ve ağır sonuçlar yaratabilmektedir. Aslında finansal hizmet pazarlayan firmalar bir “emanet sorumluluğu” altındadırlar; müşterilere onların birikimlerini güvenilir ve sağlam bir şekilde değerlendirecekleri konusunda güvence vermek durumundadırlar. Potansiyel müşteriler paralarının bir finansal kurumda güvende olduğu ve bu kuruluşa birikimlerini güvenle emanet edilebileceklerini düşündükleri anda, tercihlerini o kuruluşun sunduğu hizmetlerden yararlanma yönünde oluşturacaklardır. Gerçekten bankacılar, çoğunlukla, agresif ve baskılı satış teknikleri kullanmaktan ve böyle bir imaj vermekten kaçınmakta ve temelde “satışçı” olarak nitelenmeyi doğru bulmamaktadırlar (Ferman, 1998; 22).

### **2.4.2. Birikim Çekme ve Dağıtma**

Banka hizmetlerinin pazarlanmasında amaç bir çok hizmet ve üretimin gerçekleştirilmesini sağlayan ana materyal olan paranın bankaya çekilmesi ve dağıtılması şeklinde olmaktadır. Ana materyal olan paranın bankaya çekilmesi ise temelde bir ikna etme süre prosesidir. Bankacılığın ana materyali olan para interbank piyasalarında satılabilir ancak bunun büyük bölümü şahısları ve kurumları birikim ve fonlarını bankalarda değerlendirme yönünde ikna etmek yoluyla sağlanabilir. İkna etmenin temel bir pazarlama fonksiyonu olduğu unutulmamalıdır (Ferman, 1998:23).

Bankacılık alanında ortaya çıkan ilginç durum, hem birikim (kredi) sağlayan ve hem de birikim (mevduat) toplayan kompleks bir pazarlama birimi olmasıdır. Aslında kredi

pazarlaması olayı da bir ikna sürecidir; potansiyel veya fiili kredi müşterisini onun istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek formüllerin (uygun kredi şartları gibi) sunulduğuna ikna etmek temel araçtır (Ferman, 1998:23).

#### **2.4.3. Ekonomik ve İdari Düzenlemelere Bağlı Olma**

Hangi alanda ve hukuksal yapıda faaliyet gösterirse göstereceği, bütün işletmelerin ekonomik ve idari düzenleme ile uygulamalardan etkilendikleri buna bağlı olarak varlıklarını sürdürdükleri açıktır. Ancak, finansal hizmet sunan kuruluşların diğer alanlardaki işletmelere nazaran çok daha fazla ve katı biçimde düzenlemelere tabi oldukları da bir gerçektir. Kuruluş sermayesinden, ortaklık hükümlerine, ayrılması gereken munzam karşılıklardan, reklam içerik ve uygulamalarına değin hemen her alanda, bankalar düzenlemelere katı biçimde uymak durumundadırlar (Ferman, 1998:24).

Keza, izlenen ekonomik politikalara bağlı olarak ortaya çıkacak enflasyon, dış ödemeler dengesi, tarımsal fiyat düzeyleri gibi faktörler banka pazarlama politika ve uygulamalarının yüksek esneklik ve adaptasyon özelliklerine sahip olmasını adeta zorunlu kılmaktadır.

#### **2.4.4. Kompleks Pazarlama Yapısına Sahip Olma**

Finansal hizmetlerin pazarlanması olgusunu, bankacılık alanında somut biçimde ele alırsak banka pazarlamasında çeşitli pazarlama alt disiplininin varlığını belirtmek gerekir, bunlar endüstriyel pazarlama ve perakendeci pazarlamadır.

Endüstriyel pazarlamanın, temel niteliklerinden birisi nispeten az sayıda ve daha iyi bilgi sahibi müşteri kitlesine sahip bulunmaktır. Özellikle kredi pazarlaması alanında, endüstriyel pazarlamanın belli şart ve uygulamaları ağırlıklı gündeme gelmektedir ki bunlar da satış tekniklerinin başarıyla uygulanmasından, müşterinin spesifik ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek özel analizleri gerçekleştirmeye kadar değişen bir dizi unsurdur.

Perakendeci pazarlamadan gelen unsurlara göz attığımızda, günümüzde, finansal hizmet sunan kuruluş şubelerinin fonksiyonel ve çekici bir alışveriş merkezi, bir dükkan olarak dekore edildiğini ve o şekilde kabul gördüklerini anlıyoruz. Bir çok bankanın her

şubesinde aynı dekorasyon tarzını uygulaması, şube yeri seçimine büyük önem vermesi ve geniş kaynak ayırması gibi hususlar da bu kapsamda değerlendirilmelidir. O halde genel bir ifadeyle denebilir ki, finansal hizmetlerin pazarlanması karmaşık mahiyette bir konudur (Ferman, 1998:25).

#### **2.4.5. Müşteri Potansiyellerini Teşhis Özelliği**

Finansal kuruluşların, ayrımcı bir özelliği olarak belirttiğimiz kredi sağlama konusunda, müşterilerin kredibilitelerinin tespiti, krediyi kullanacakları proje veya alanların teknik incelemelerinin yapılması, teminat unsurlarının tetkiki gibi çalışmalar söz konusu olmaktadır. Burada, özellikli olan bir nokta aslında bütün bu çaba ve çalışmalarla, örneğin bankacının kredi vereceği müşterisinin taahhütlerini yerine getirecek potansiyele sahip olup olmadığını tespiti uğraşmasıdır. Başarılı kredi pazarlamasında değişik müşteri potansiyellerini sağlıklı olarak tespit edebilmek şart olmaktadır (Ferman, 1998:23).

#### **2.5. Banka Hizmetlerinde Kalite**

Bankalarda kalitenin tanımlanması yapılırken üzerinde durulması gereken en önemli nokta müşteri memnuniyeti olmaktadır. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite, sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir (Özcan ve Batıgün, 1996:87). Bankacılıkta kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin gözönüne alınması suretiyle de değerlendirilebilir.

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde, hizmette kalitenin sağlanmasında bir çok sıkıntı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında yaşanmaktadır.

##### **2.5.1. Banka Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler**

Banka çalışanlarından beklenen ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler on grupta toplanmıştır. Bunlar güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik ve yeteneklilik, ulaşılabilirlik ve bulunabilirlik, görgü kurallarına uygunluk, iletişim, inanılrlık, emniyet, anlayışlılık ve müşteri tanınması, maddi kıymetlerdir.



➤ **Güvenirlilik**

Güvenirlilik; banka personelinin performansının güvenilir olması demektir. Hizmeti bir kerede ve doğru olarak yapmak, yeterli bilgiye ve yeteneğe sahip olmak ve yapılan işi zamanında yapmak güvenirlilik için çok önemlidir.

➤ **Heveslilik**

Heveslilik; banka personelinin hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Ayrıca işin zamanında bitmesi de önemlidir. Eğer banka personeli hizmet vermeye istekli olmazsa, müşteri bankanın verdiği hizmetten memnun olmayacaktır ve büyük bir ihtimalle banka o müşterisini kaybedecektir.

➤ **Yeterlilik, yeteneklilik**

Yeterlilik ve yeteneklilik; banka personelinin gerekli, yeterli bilgiye ve yeteneğe sahip olması demektir. Bankalar personeli bankacılık ve bankanın mevzuatını öğrenmesi, özellikle çalıştığı servisin mevzuatını öğrenmesi için eğitmelidir.

Yeterlilik, yetenekliliğe örnek olarak; kambiyo servisinde hizmet veren elemanların günlük kurlar, faiz oranlarını ve kambiyo mevzuatını bilmesi, krediler servisinde çalışan elemanların krediler mevzuatını bilmesi verilen hizmetin kalitesi açısından önemlidir.

➤ **Ulaşılabilirlik, kolay bulunabilirlik**

Hizmetin çabuk, ucuz ve ulaşılabilir olması, hizmet için bir avantajdır. Örneğin, telefon bankacılığının hızla yaygınlaşması ayrıca ATM'lerin 24 saat hizmette olması, yaygın şube ağı bulunan bankalar için ulaşılabilirlik kriterini bu bankalar lehine etkileyen önemli faktörlerdir.

➤ **Görgü kurallarına uygunluk**

Kibar, saygılı, güler yüzlü bir personel, gerektiğinde arkadaşça yol gösteren bir servis elemanı hizmet kalitesi için hep artı puan olmuştur. Ayrıca temiz ve iyi görünüşün de önemi büyüktür.

İnsanların doğası gereği; tatlı dil ve güler yüzden hoşnut kalırlar. Bu nedenle; banka

şubesindeki personelin tatlı dilli ve güler yüzlü olması durumunda o şubeye daha çok müşteri gelecektir.

### ➤ **İletişim**

Müşteriye anlayabildiği ölçüde ve seviyede hizmet hakkında bilgi vermek, form doldurulması gerekiyorsa nasıl doldurulacağını anlatmak, alternatif varsa hangi alternatifin ne kadara mal olduğunu açıklamak ve sorulara tatmin edecek karşılıklar vermek, müşteriye hizmet konusunda etkilemek demektir.

Şube personeli özellikle bankanın sürekli müşterisi ile dostluk kurabilir, sohbet edebilir. Her müşterinin hassas olduğu noktalara dikkat edilebilir. Örneğin, bazı müşteriler için önemli olan konu işinin en kısa sürede tamamlanmasıdır. Bazıları spora, bazıları da seyahate düşkündür. Müşteriler hoşuna giden konularda sohbet etmek ister. Bu tür müşterilerle de şubede yoğun bir iş ortamı yoksa, sohbet etmek müşteri memnuniyetinin bir başka türüdür.

### ➤ **İnanlırlık**

İnanlırlık, banka personelinin hizmet verirken gösterdiği candan yakınlık ve müşteriye kendine inandırmasıdır. Ayrıca banka ismi ve banka elemanlarının kişisel özellikleri bu faktörün etkenliğini artırır.

### ➤ **Emniyet**

Yapılan hizmetin tehlikelerden, risklerden ve şüphelerden uzak olması hizmet kalitesinde aranan bir özelliktir. Müşteri öncelikle emniyet ister. Örneğin; ATM'lerden para çeken insanlarda soyulma korkusu vardır. Onların gözünde lobi tipi ATM'ler daha güvenlidir, bu da banka seçimi konusunda bir kriter olabildiği gibi, bankanın yeni ATM'ler kurması aşamasında önemle üzerinde durması gereken bir kalite unsurudur. Yine gizlilik, müşterinin istediği önemli bir faktördür. Yatırdığı ya da çektiği paranın miktarının, yaptığı işlemlerin içeriğinin, kiraladığı kasaya sakladığı evrakların tamamıyla gizli olduğundan emin olmalıdır. Ülkemizde gizlilik konusu Bankalar Kanunu'nda da düzenlenmiştir. Müşterinin hesapları ile ilgili sırlarını bankanın personeli açıkladığı takdirde hapis ve para cezalarına çarptırılmaktadır.

➤ **Anlayışlılık - müşteri tanınması**

Müşterinin bazı durumlarda özel isteklerinin olması halinde banka personelinin anlayışlı olması gerekir. Ayrıca müşteriler özel ilgi görmekten veya “özel” olmaktan hoşlanırlar. İsimleriyle çağrılmak, tanınır olmak, onlar için onur vericidir ve bu müşterinin hizmette kalite kriterlerini olumlu yönde etkiler.

➤ **Maddi kıymetler**

Hizmetin somut sonuçları, hizmet kalitesini en az diğer faktörler kadar etkiler. Fiziksel ortam, personelin dış görünüşü, kullanılan makineler ve bunların teknolojiye paralelliği bu gruba örnek gösterilebilir.

Bankalar hizmet kalitesini artırmak için şubelerinin dekorasyonuna, personelin giyimine, kullanılan araç ve gereçlerin teknolojiye paralel olmasına dikkat etmelidir.

## **2.6. Bankalarda Hizmet Kalitesini Artırmak**

Bir bankada hizmet kalitesini artırabilmek için şu aşamalar gerçekleşmelidir (Kılınç, 1994:42-43).

### **2.6.1. Kalite Faktörlerini Belirlemek**

Hizmet kalitesini yükseltmek veya kontrol altına almak isteyen bankanın çalışmaları, sektördeki kalite belirleyicilerini tanımlamakla başlamalıdır. Bütün bunları yaparken de müşterinin en çok üzerinde durduğu faktör en önce ele alınıp incelenmeli ve kısa sürede hizmete nasıl alacağına karar vermelidir. Örneğin, bankaların güvenilir olması eğer müşteri için en önemli faktör olarak belirlenmiş ise; müşterinin bunu somut olarak görebilmesi için her şey yapılmalıdır.

### **2.6.2. Müşterinin Kalite Beklentilerini Belirlemek**

Müşterinin kalite beklentileri banka için en önemli bilgidir. Müşterinin kalite beklentisinin tespit edilmesi için müşteriyle yüz yüze görüşmeler yapılmalı, anketler düzenlenmelidir. Müşteriye abartılı bilgi vermek müşteri beklentisini artırır, bu bilgiler uygulamaya geçilmez ise; müşteri hayal kırıklığına uğrar, kalite algılaması düşer. Bunun için de müşteri kültürünü, alışkanlıklarını, bunları etkileyecek dış faktörleri (medya vs.) tanımak gerekir. Buna yönelik personel eğitimi programları

geliştirilmelidir.

### **2.6.3. Müşteri Beklentilerini Etkilemek**

Hizmetler soyut kavram olduğu için, somut kaynakları hizmeti en iyi yansıtacak şekilde kullanmak gerekir. Müşteriyi bankaya çekmek, gelmeden önce etkilemek için beklentilerini yönetmek gerekir. Banka müşterisi olmayanların bankaya kazandırılması amacıyla banka müşterilerinden yararlanılabilir. Onlara, bankanın hizmetlerini anlatabilirler. Müşteriyi hizmet sırasında da sonrasında da yönlendirmek gerekir. Bu da fiziksel dekorlar, hizmet elemanlarının görünüşleri, hizmette kullanılan araç ve gereçlerle yapılabilir. Bu araçlar etkileme aracı olarak kullanılabilir. Eğer bunlar gerektiği şekilde yönetilirse kalite imajını destekler mahiyette işler görebilirler. Önem verilmezse de hak edilmeyen bir düşük kalite imajı verebilir.

### **2.6.4. Hizmetin Yapılış Şemalarının Hazırlanması ve Standartlar**

Müşteri ile ilgili toplanan bilgiler ve belirlenen kalite faktörleri, iş akımının planlanması için en önemli hammaddelerdir. Hizmet kalitesi; hizmetin akım şemasının planlanması yapılırken ele alınması gereken bir konu olduğu için şemanın çok açık, aşamaların görülebilir olması gerekir. İş akışı aşamaları, görülebilir bir hizmet aşamasında hatalı noktayı bulmayı kolaylaştırır.

İş akımı diyagramları ile bir hizmetin tüm aşamaları ortaya konur. Bunlar hizmetin standart tarifleridir. Burada en önemli nokta her bir aşama birbiriyle bağlantılı ve biri diğerinin bütünleyicisi olmalıdır. Müşteriyle temasta bulunan aşamalar en önemli noktalardır. Çünkü müşteri düşünce ve beklentileri bu noktaları şekillendirir. Kalite bu noktalarda belirlenir.

Müşteri ile teması olmayan aşamalar, tıpkı fabrikalardaki ürün aşamaları gibi yönetilebilirler. Örneğin banka şubelerinin muhasebe ve haberleşme servislerinin müşteri ile teması çok azdır. İstenilen kaliteyi tanımlayan standartlar geliştirmeli ve gözden geçirilmelidir.

### **2.6.5. Müşteriyi Hizmet Üzerinde Eğitmek**

Banka hizmetlerinden yararlanmak isteyen müşteri, hizmet veren personel eşliğinde eğitilebilirler. Bu eğitim doğrudan hizmet veren personel yönetiminde yapılabileceği

gibi müşteriye hizmet için kullanma kılavuzları verilerek de yapılabilir.

Örneğin, bankanın kredileri hakkında bilgi verilebileceği gibi, broşürler hazırlanarak müşteriye verilebilir. Yine, para bozma makinelerinin üzerinde kullanma talimatları veya ATM'lerdeki yönlendirici menü seçenekleri gibi, müşterinin hizmet için eğitilmesi hizmetin verilmesini kendisinin kontrol edebilmesi demektir ki, bu da müşterinin kendi hizmet kalitesini kendisinin sağlaması anlamına gelir.

#### **2.6.6. Banka İçinde Bir Kalite Kültürü Oluşturmak**

Başarılı bir hizmet kalitesi, organizasyonun tamamında bir kalite kültürünün oluşturulmasını gerektirir ve kalite kültürünün geliştirilmesine üst yönetimden başlanmalıdır. Organizasyonda ortak bir kalite kültürünün olması; müşteri değerlerini netleştirip, etkili hizmet üzerinde yoğunlaşacağından müşteri hizmeti daha da güçlenecektir. Organizasyonda bir kalite kültürü oluştuğunda, bankada çalışanların tamamı müşteri hizmetinin önemli olduğunu düşünür ve kaliteli hizmet sunulur, kalitesiz hizmet dikkate alınmaz .

#### **2.6.7. Hizmeti Güncel Tutabilmek**

Hizmet, gerektiği zaman yeniliklere kolayca adapte olabilecek şekilde tasarlanmalıdır. Örneğin, tüm bankalar bilgisayar çağına adapte olmaya çalışmaktadırlar. Çünkü, insanlar bilgisayarları artık bir kalite göstergesi olarak algılamaya başlamışlardır. Bankaların da bunları kullanması müşteri hizmet kalitesini etkileyecektir. Müşteriye yeni finansal ürünler üretmeye çalışılmalı, piyasaya yeni çıkan bir finansal ürünün uygulamasına kısa sürede geçilmelidir.

#### **2.6.8. Müşteri Şikayetlerini Dinlemek**

Kaliteyi yükseltmenin ve kontrol altında tutmanın en kolay yollarından birisi de; müşteri şikayetlerini esas almak ve onlara önem vermektir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir nokta şikayetlerin az olması, her zaman yüksek kaliteli hizmet verildiği anlamına gelmez. Çünkü, rekabet ortamının bulunduğu yerde müşteri aynı hizmeti başka bir kuruluştan elde edebilir. Şikayetini bildirmez.

Müşteri şikayetlerinin analiz edilmesi ve hizmetin düzeltilmesi bazen çok zor olmaktadır. Çünkü, şikayetin sistemin neresinden kaynaklandığı bulunamamaktadır,

bulunsa bile düzeltilmesi zaman almaktadır. Bundan dolayı; banka müşterilerine zaman zaman anketler göndermeli şikayetçi olduğu konular, bankaya önerileri sorulmalıdır.

## **2.7. Bireysel Bankacılık Kavramı**

Finansal hizmetler sektörünün en önemli kurumlarından biri olan bankaların temel fonksiyonları fon sağlama, fon kullanım ve hizmet işlemleridir. Değişimin yaşandığı finans dünyasında bankalar fonksiyonlarını yerine getirirken, sürekli bir yenilik arayışı içerisine girmişlerdir. Bankaların bu anlamda başlattıkları yeniliklerden biriside bireysel bankacılık uygulamalarıdır. Tüketici kredileri, kredi kartları ve elektronik fon transfer sistemleri (otomatik veznelere, satış noktasından fon transferi, home banking), call center, internet ve WAP bankacılığı; bankaların doğrudan bireylere yönelik bireysel bankacılık olarak adlandırılan hizmetleridir.

Bireysel bankacılık; bankaların pazarlama ve teknolojiyi birbirinin tamamlayıcısı olarak görmeleri sonucunda ortaya çıkan, çağdaş pazarlama anlayışı çerçevesinde teknolojik olanaklardan da yararlanarak, bireylerin sürekli değişen ve artan gereksinmelerini karşılamaya yönelik bankacılık hizmetleri olarak tanımlanabilir (Muratoğlu, 1998:21).

Toplumun çeşitli bölümlerinde satın alma gücünün yeni gereksinmelere yol açması, mevduat ve kredi işlemlerinde rekabet döneminin başlaması hizmetlerin çeşitlendirilmesini ve sunuş biçimlerinin etkilenmesini getirmiştir. Böylece değişimle birlikte geleneksel bankacılık ürün ve yöntemleri yaşlanarak, bireysel bankacılık hizmetleri talep edilir olmuştur.

Geleneksel bankacılık kavramının yerini, değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen, müşteri gereksinmelerini temel alan bankacılık anlayışına bırakmasıyla bankalar özellikle orta gelirli tüketicilerin finansal hizmetlerden yararlanmalarını sağlamak üzere bu piyasalarda çeşitli ürünler sunmaya başlamışlardır. Sadece üretim ve pazarlama şirketlerinin finansman ihtiyacını karşılayan bankalar, artık doğrudan en son tüketicinin finansal ihtiyaçlarını da karşılayacak olan hizmetler sunmaktadırlar (Kargın, 2006:46).

## **2.8. Bankalarda Müşteri İlişkileri Departmanı**

Bütün işletmelerde olduğu gibi bankalarda da, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatinin kazanılması konusu her geçen gün daha fazla öne çıkmaktadır. Bankanın

başarısı, rekabet üstünlüğü, ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesine ve bunun sonucu olarak yaratılan müşteri memnuniyetine ve sadakatine bağlıdır. Bir başka anlatımla; Pazardaki başarı, yukarıda sayılan kaliteli ürün / hizmet üretmek, sunmak, memnun ve sadık müşteri yaratmak gibi unsurlar arasındaki nedensel ilişkinin yapısı hakkında bilgi sahibi olmaya ve bunların bankanın gelişimi üzerinde nasıl etkili olduklarının bilinmesine bağlıdır. Bankalarda müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin sağlanmasında müşteri ilişkileri departmanında çalışanların rolü büyüktür. Banka hizmetleri risk taşıması özelliğinden dolayı, müşterilerle sağlam ve gelişmiş iyi ilişkilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu ilişkiler ise, ancak güçlü müşteri ilişkileri ve kaliteli hizmetin verilmesi ile gerçekleşebilir.

Müşteri ilişkileri, banka ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı içeren bir süreçtir (Odabaşı, 2000). Banka ile müşteri arasında kurulan olumlu ilişkiler, her geçen gün yoğunlaşan rekabet ortamında, bankalar için üstünlük sağlayıcı en önemli faktör / rekabet aracı haline gelmektedir. Teknolojik gelişmeler ve diğer uygulamalar kısa süre içerisinde taklit edilebilmekte ve bu durum, rekabet üstünlüğünün uzun dönemde korunamamasına yol açmaktadır. Halbuki, bankanın uzun ve zahmetli uğraşları sonucunda oluşturduğu müşteri ilişkilerinin taklit edilmesi ise zor ve maliyetli olabilmektedir.

Müşteri ilişkilerinde en önemli konulardan biri saygınlık oluşturmaktır. Özellikle, satış ve pazarlama eylemlerinin başarısı büyük oranda bu kavrama bağlıdır. Bu açıdan saygınlık, müşterinin çalışanlara ve bankaya karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bunlar bankanın sunduğu ürün, hizmet ve ilişkilere bağlı olarak değişebilmektedir. Müşteriler, tatmin olduklarında ve bankaya güven duyduklarında saygınlık artabilmektedir. Müşterilerin bankadan bekledikleri; karşılık görebilme, bilgili çalışanlar, çabukluk, sözlerin tutulması, anlayış, güven, takip etme, sürpriz yokluğu, tutarlılık, iletişim, ulaşılabilirlik ve bire bir etkileşimdir.

Müşteri memnuniyetini sağlamak; müşteri odaklı çalışarak, müşterinin güvenini kazanarak, müşterilere çok önem vererek, müşterileri en iyi şekilde temsil ederek, müşteriyi bankanın içinde ve dışında iyi karşılayarak, müşteri ilişkilerinde daha sıcak davranarak, bütün müşterilere eşit davranarak, müşteriye karşı gülümsemeyi öğrenerek, maaşların müşteriler tarafından ödendiğini, geliri müşterilerin sağladığını hiç

unutmayarak ve satış ve hizmetten kaynaklanan müşteri şikayetlerini ortadan kaldırarak mümkün olacaktır (Peker, 2005:22).

Bankalar hizmet endüstrileridir ve kesinlikle müşteri odaklı olmaları gerekmektedir. Müşterilere sorulduğunda, genel kanı bir bankanın ne pahasına olursa olsun müşteride hayal kırıklığı yarata olumsuzlukları yok etmesi, ideal bir bankanın iyi bir hizmet vermesi ve rahatsız edici, etkileyici olumsuzlukların ortaya çıkmaması gerektiği yönündedir (Peker, 2005:16).

### **2.8.1. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların Amacı**

Banka müşteri segmentasyonu çerçevesinde bireysel tanımlamasına giren müşterilere banka genel amaç ve politikaları doğrultusunda etkin bankacılık hizmeti vermek, pazarlama ve satış fırsatları oluşturmak, müşterilerin iş hacminden, risk unsuru ve verimliliği ön planda tutarak banka karını artırmak.

### **2.8.2. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanların İşlevsel Sorumlulukları**

- Şube satış hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yıllık faaliyet planı hazırlamak,
- Belirlenen şube hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik bankacılık ürünlerini pazarlamak, müşteri beklentilerini en iyi şekilde karşılamak,
- Perakende Bankacılık İş Biriminin belirlediği satış kampanyaları doğrultusunda planlama yapmak,
- Müşteri ve pazar hakkında bilgi toplamak,
- Kampanya bilgileri doğrultusunda müşterileri kampanya ürünleri hakkında bilgilendirmek,
- Periyodik yayınlar ve medyayı takip ederek bireysel bankacılık sektöründeki yurtiçi ve yurtdışı gelişmeleri izlemek,
- Rakipler, piyasa ve pazar payı araştırma sonuçlarını incelemek,
- Hedef müşteri listesi oluşturmak,
- Hedef müşterilere yönelik tüm pazarlama ve satış faaliyetlerini yürütmek,



- Banka ürünlerinin tanıtımı, pazarlaması ve müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi için ziyaret programı hazırlamak ve randevu almak,
- Şube interlandında yer alan mevcut ve potansiyel müşterilerin listesini meslek odaları, firma yöneticileri ve mevcut müşterilerin yönlendirmeleri doğrultusunda çıkartmak; listedeki isimlerin banka ile olan tüm ilişkilerini araştırmak ve satış için müşteriyle temasa geçmek,
- Müşteri ziyaretleri sonrasında “Bireysel Müşteri Görüşme Raporu” hazırlamak,
- Müşteri potansiyelini belirlemek,
- Müşteri profilinin tespit edilmesini ve veri tabanı oluşturulmasını koordine etmek,
- Doğru zamanda, doğru ürünlerin, doğru şekilde satışını yapmak üzere müşterilere banka ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve yeni fırsatlar yaratmak,
- Müşterilere çapraz satış yapılabilmesi için pazarlama önerileri geliştirmek,
- İstek ve ihtiyaçları karşılamak üzere müşteri bazında çözümler ve ürün paketleri hazırlamak,
- Müşteri bilgileri, ürün stratejileri ve standart ürün fiyatları doğrultusunda müşteri bazında fiyatlandırma yapmak, müşterilerle mutabakat sağlamak,
- Müşteriden alınması gereken faiz, komisyon, masraf ve diğer ücretlerin zamanında tahsil edilmesi için gereken tedbirleri almak,
- Şube yetkisi dahilindeki bireysel kredi başvuruları için müşteri bilgilerini toplamak, müşteri bilgilerini ve kredi başvurularını incelemek; sisteme girmek ve scoring yapmak; sunulan başvurularla ilgili scoring puanını değerlendirmek, müşteri hakkında görüş oluşturmak ve başvurular için kabul / red kararı alınmasına yardımcı olmak, müşteri kredi değerliliğinin yeterli bulunmadığı durumlarda başvuruyu geri çevirmek,
- Mevcut müşterilerin bankacılık davranışlarını izleyerek son dönem içinde işlem yapmayan müşterilerle temasa geçmek,
- Müşterilere genel bankacılık ve banka hizmetleri hakkında danışmanlık hizmeti

vermek ve bilgi alışverişinin sürekliliğini sağlamak,

- Portföydeki müşterilerin banka ilişkilerinin en verimli düzeye getirilmesini ve verimsiz müşterilerin belirlenmesini sağlamak ve kontrol etmek,
- Mevduat portföyünü düzenli olarak kontrol etmek,
- Müşteri performansını satış ve karlılık hedefleri doğrultusunda ayrıntılı olarak takip etmek. Şube Müdürü ile birlikte Şube genel durumu, portföy satış planları, pazarlama faaliyetleri, bireysel kredilerin seyri, Şube içi iletişim ve hedeflerdeki gelişmeler hakkında bilgi alışverişinde bulunmak. Olumsuz koşullara yönelik öneri ve çözüm geliştirmek.

### **2.8.3. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanlarının İşinin Gereklilikleri**

#### **➤ Değişen Koşullara Uyum**

- Değişime olumlu yaklaşır; gerekliliğine inanır ve destekler,
- Değişimin getirdiği belirsizlik ortamında kendisinden beklenen görev ve sorumlulukları eksiksiz yerine getirir ve istikrarlı bir performans sergiler,
- Değişimin getirdiği yeni iş kurallarını uygular; yeni ortama uyum sağlar,
- Değişimin getirdiği yeni bakış açısını benimseyerek işine ve davranışlarına yansıtır.

#### **➤ Duygusal Kontrol**

- Duygularını kontrol ederek her zaman sakin, dengeli ve objektif davranır,
- Baskı ile başa çıkabilir; tersliklere ve strese maruz kaldığında iyimserliğini, profesyonelliğini ve işe odaklılığını korur,
- Hatalardan sonra çabuk toparlanır; yaşadığı hayal kırıklıklarını işine yansıtmaz.
- Kararlı davranır, engeller karşısında bile işini devam ettirebilir; plan ve hedeflerinden vazgeçmez,
- Eleştiriler karşısında motivasyonunu kolay kaybetmez,

### ➤ Empatik İletişim

- Başkalarının istek, beklenti ve kaygılarını anlar,
- Karşısındakileri ilgili bir şekilde ve içtenlikle dinler, duygularını anlamaya çalışır,
- Duyarlı davranır ve başkalarının bakış açısını anlar,
- Başkalarının ihtiyaçlarını doğru anlar ve onlara sözleri ve davranışlarıyla yardımcı olur,
- İnsanların ne hissettiklerini kullandıkları sözcüklere, ses tonlarına, yüz ifadelerine ve sözsüz davranışlarına dayanarak fark eder ve doğru olarak yorumlar,
- Kendisini doğru olarak ifade edebilmek için doğru sözcükleri, ses tonunu ve vücut dilini kullanır.

### ➤ Etik İlkelere Bağlılık

- Yüksek ahlaki değerlere sahiptir; iş ortamında bu değerlere uygun davranır; asla taviz vermez,
- Kurumun ilke ve değerlerinin bilincindedir ve bunlara uygun davranışlar sergiler,
- Doğruyu ve haklı olanı sonuna kadar savunur,
- Taahhütlerini yerine getirir; verdiği sözleri tutar,
- Söyledikleri ve davranışları tutarlıdır,
- Gizlilik ilkesine saygılıdır,
- Kurum içinde ve dışında güven yaratacak şekilde davranır, karşılıklı güven ortamının geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Yaptığı işler her zaman yasal mevzuata, içtüzük ve yönetmeliklere uygundur.

### ➤ İş Sorumluluğu

- Görev bilinci yüksektir; kendini işin sahibi olarak görür,
- Çalışma isteği ve azmine sahiptir; kendi işini daha iyi yapmanın yollarını araştırır ve

uygular,

- İşine bütünüyle yoğunlaşarak tamamlanana kadar tüm süreci takip eder,
- Kendi sorumluluk alanına giren konularda bankaya sürekli olarak katma değer sağlamak üzere çalışır.

➤ **Kalite odaklılık**

- Sonuç ve hedef odaklıdır; yüksek kaliteden ödün vermez,
- Sorumluluğu altındaki işleri düzenli, eksiksiz ve hatasız bir şekilde gerçekleştirir, zamanında teslim eder,
- Hizmetlerin kaliteli sunulması için mevcut kaynak ve teknolojiyi etkin biçimde kullanır,
- Hizmet kalitesinin artırılması için görüş ve önerilerde bulunur,
- İşin kalitesini artırmak için yeni metot ve fikirleri dikkate alır ve uygulamaya geçirir.

➤ **Kendini Geliştirme**

- Güçlü ve sürekli bir öğrenme, kendini yetiştirme ve geliştirme isteği vardır,
- İş/görevi ile ilgili bilgisini her zaman yeniler, güncel tutar,
- Yeniliğe ve öğrenmeye açıktır; yeni uygulamaları hızla özümsemeye çalışır,
- Öz eleştiri yapar; eksik yönlerinin farkındadır ve bunları nasıl giderebileceğinin yollarını arar,
- Hangi yönünü nasıl geliştirebileceğini araştırır ve bunun için aksiyona geçer,
- Yaşadığı olumlu olumsuz deneyimlerden ders çıkartarak bunları kişisel gelişimi için kullanır,
- Performansı ile ilgili geri bildirim bekler ve aldığı bildirim doğrultusunda kendini geliştirmeye çalışır,
- Kişisel kariyer gelişim hedeflerini özümser; ihtiyaç duyduğu eğitimleri talep eder.

### ➤ **Müşteri Odaklılık**

- Her davranışında müşteriye önemini ve önceliğini hissettirir,
- Müşteri ile sürekli olarak pozitif ve paylaşımcı bir iletişim kurar ve ilişkilerin devamlılığını sağlar,
- İç-dış müşterilerin beklenti, gereksinim ve problemlerini doğru olarak anlar,
- Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi, hızlı ve güvenilir ürün/hizmetleri sunarak karşılar,
- Olumlu, olumsuz müşteri geri bildirimlerine özen gösterir; kendi performansına dair müşteri memnuniyetini araştırır, takip eder,
- Müşteri/ürün/hizmet hakkındaki bilgisini sürekli olarak yeniler,
- İstikrarlı bir şekilde sunduğu kaliteli hizmetlerle müşterinin güvenini kazanır,
- Müşteri memnuniyetinin sorumluluğunu taşır, memnuniyeti sürekli olarak artırmayı hedefler,
- Müşteriye mükemmel hizmetin sunulmasına engel olan konuların en kısa ve etkin biçimde çözümlenmesini sağlar.

### ➤ **Takım Çalışması**

- Takım çalışmasına inanır ve destek verir; çalışma arkadaşlarına ve ortama uyum gösterir,
- Üyesi bulunduğu takım/grup içinde üstlendiği sorumlulukları zamanında ve beklenen kalitede yerine getirir,
- Çalışma arkadaşları ile ortak bir hedefe doğru işbirliği ve dayanışma içindedir,
- Takım arkadaşlarını rakip olarak görmez; kendini ön plana çıkarmaz; yardımseverdir,
- Kültür ve fikir farklılıklarına saygı duyar; takım arkadaşlarının düşüncelerini saygıyla dinler; esnek ve yapıcıdır,
- Kendi düşüncelerini takım arkadaşlarıyla açıkça paylaşır, ancak fikirlerini dayatmaz,

körü körüne savunmaz,

- Ekip çalışmasının sağlıklı yürüyebilmesi için bildiklerini ve kaynaklarını paylaşır,

#### **2.8.4. Bankaların Müşteri İlişkileri Departmanlarında Çalışanlarının Fonksiyonel Yetkinlikleri**

##### **➤ Esneklik**

- İşini yaparken farklı yöntemler kullanmaya açıktır,
- Yeni fikirler, yaklaşım ve ortamlara uyum sağlar,
- Birden fazla işe odaklanarak bunları aynı anda yürütebilir,
- Değişen taleplere, koşullara ve beklenmedik durumlara yaklaşımlarını ve davranışlarını gözden geçirerek kolayca adapte olur; bunu yapmaya isteklidir,
- Değişik insanlar ve durumlar karşısında kendi tavır, tutum ve davranışlarını etkin çalışmayı sağlamak üzere uyarlar,
- Değişimle karşılaştığında yeni koşullara uyum sürecinde performansını korur,
- Değişen önceliklere, daha iyi fikir, strateji, prosedür ve metotları hızla kabul eder ve uyum sağlar.

##### **➤ İlişki Yönetimi**

- Uzlaşmacı ve sabırlıdır,
- Yaygın ve samimi ilişkiler kurar ve sürdürür,
- İş arkadaşlarıyla kişisel ilişkiler kurar ve sürdürür,
- İlişkilerinde tutarlı davranışları ile güven yaratır,
- İlişki kurduğu insanlara ve sorunlarına ilgi gösterir.

##### **➤ Performans Yönetimi**

- Olumlu veya olumsuz iş sonuçlarını tespit eder, nedenlerini ve aksiyon planlarını belirler,

- Çalışanları ile birlikte spesifik ve ölçülebilir performans standartları belirler,
- Çalışan performansını ve yetkinliklerinin gelişimini sürekli olarak izler ve sürekli olarak geri bildirimde bulunur,
- Açık, anlaşılır ve zorlayıcı hedefler belirler ve hedeflere bağlılık gösterilmesini sağlar. İş performansının sürekli olarak gelişmesi için planlama yapar ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirir,
- Takımların performans sorunlarını araştırır, belirler ve çözer,
- Takım rol ve sorumluluklarını kişiler bazında netleştirir, bu sorumlulukların kurumsal hedefler ile uyumlu olmasını sağlar.

#### ➤ **Problem Çözme**

- İç-dış müşteri memnuniyetini sağlamak üzere, karşılaştığı sorunlara hızlı, etkin ve uygulanabilir çözümler bulur,
- Alternatif çözümler için destekleyici veri ve sebepler bulur,
- Geçmişteki benzer problemleri temel alarak çözüm üretir,
- Problemleri doğru bir şekilde anlar,
- Sorun çözümü için gerektiğinde doğru kişilerle temasa geçer,
- Gerektiğinde çözüme ulaşmak için araştırmalar yapar, analiz eder ve çözüm önerileri geliştirir,
- Problem çözme sürecinde mantığını ve muhakeme yeteneğini doğru şekilde kullanır.

#### ➤ **Teknik Uzmanlık**

- Uzmanlık alanındaki en son bilgilere sahiptir,
- Uzmanlığını diğerleriyle paylaşır, gerektiğinde eğitici rol oynar,
- Mesleği ile ilgili mevzuat, prosedür ve gelişmeleri yakından takip eder ve uygular,
- Önemli ve işiyle yakından ilgili finansal ve ticari konulardan haberdardır,

- Günlük işlerini yürütürken maliyet ve kr gibi kriterleri göz önüne alır,
- nne çıkan ticari kr/ fayda sağlayacak fırsatları değerlendirir,
- Yaptığı işlerin finansal getirişinin yüksek olmasına çalışır,
- Rakiplerinin durumu ile ilgilenir, takip eder,
- Başarıya ulaşmak en önemli motivasyon kaynağıdır, hemen harekete geçer,
- Kazanç sağlayacak fikirleri ve yaklaşımları uygulama konusunda enerjik ve kararlıdır,
- Ticari fırsatlar konusunda sürekli yeni fikirler geliştirir.



## **BÖLÜM 3 : ARAŞTIRMA**

### **3.1. Metodoloji**

Bu çalışmada kolayda örnekleme tekniğiyle bir anket çalışması yapılmıştır. Söz konusu anket çalışması Nisan – Mayıs 2007 tarihleri arasında bir tek bankanın Akdeniz Bölgesinde bulunan şubelerinin müşteri ilişkileri departmanında çalışanları üzerinde uygulanmıştır. 300 kişiye gönderilen anketlerden geri dönen 235 anketten eksik ve hatalı olarak doldurulanlar çıkartılmış ve neticede 220 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu da yaklaşık % 73.3'lük bir cevaplama oranına karşılık gelmektedir.

Araştırmanın planlanması aşamasında, banka yöneticileri ile görüşülerek izin alınmış ve araştırmanın bu çalışma evreni üzerinde gerçekleştirilmesi planlanmıştır.

Banka çalışanlarının sosyo – demografik özelliklerine ait bilgiler “Kişisel Bilgi Formu” ile elde edilmiştir. Tükenmişlik düzeyleri hakkında bilgi toplanmak için ise Maslach ve Jackson (1981) tarafında geliştirilen ve Ergin (1993) tarafından ülke uyarlaması yapılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri” kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu, tükenmişliğin çeşitli değişkenlere göre durumunu ve tükenmişliğin nedenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilmiş olan Bilgi Formu'dur.

Maslach Tükenmişlik Envanteri, bireylerin duygusal anlamda kendilerini ne derece tükenmiş hissettikleri, işlerinde karşılaştıkları insanlara karşı ne derece duyarsızlaştıkları ve kendilerinin işteki başarılarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin bilgileri elde etmek amacıyla uygulanmıştır. Bu ölçek 22 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler duygusal tükenme 9 madde, duyarsızlaşma 5 madde ve kişisel başarı 8 madde olarak alt boyutları arasında dağılmaktadır.

Duygusal tükenme alt boyutu, kişinin mesleği ya da işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlar. Duyarsızlaşma alt boyutu, kişinin hizmet verdiklerine karşı duygudan yoksun bir şekilde davranışlarını tanımlar. Kişisel başarı alt boyutu ise, işteki yeterlilik ve başarı duygularını tanımlar.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği'ni oluşturan üç alt boyutun kapsadığı envanter maddeleri aşağıda belirtilmiştir.

1. Duygusal tükenmişlik alt boyutu: 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20
2. Duyarsızlaşma alt boyutu: 5, 10, 11, 15, 22
2. Kişisel başarı alt boyutu: 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21

### **3.1.1. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Geçerliliği**

Maslach tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanterinin geçerliliği bir kaç şekilde sınanmıştır. Birincisi, bireyin Maslach Tükenmişlik Envanterinin puanları ile o bireyi en iyi tanıyan kişilerin (eş veya iş arkadaşları gibi) değerlendirmeleri ile yapılmıştır. İkincisi, Maslach Tükenmişlik Envanterinin puanlarının tükenmişliğe katkıda bulunacağı belirlenen belirli iş karakteristikleri ile ilişkilerinin sınanması şeklinde yapılmıştır. Üçüncüsü Maslach Tükenmişlik Envanterinin puanları, tükenmişlikle ilişkili olduğu varsayılan çeşitli sonuçların (bireyin insan ilişkilerinde bozulma, işten ayrılmayı düşünme, sık sık işe gelmeme gibi) ölçümlerle karşılaştırılarak yapılmıştır.

Bu ölçek Ergin tarafından 1992’de Türkçe’ye uyarlanmış, Çam tarafından da geçerlik ve güvenilirlik çalışması İzmir’de farklı üç hastanede çalışan toplam 276 hemşire üzerinde yapılmıştır.

### **3.1.2. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Güvenilirliği**

Maslach Tükenmişlik Envanterinin güvenilirliği iki yöntemle incelenmiştir. Ergin güvenilirliği test-tekrar-test yöntemiyle incelenmiştir. İlk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 denekten elde edilen verilerin tekrar test güvenilirlik katsayıları duygusal tükenme alt boyutunda 0,83, duyarsızlaşma alt boyutunda 0,72 ve kişisel başarı alt boyutunda 0,67 bulunmuştur. Diğer yöntem ise ölçeğin her üç alt boyutu için iç tutarlılığın hesaplanmasıdır. Bu yöntemde üç alt boyuta ilişkin Cronbach Alpha katsayıları Duygusal tükenmede 0,83, duyarsızlaşmada 0,65 ve kişisel başarıda 0,72 bulunmuştur.

Çam tarafından da ölçeğin güvenilirliği incelenmiştir. 276 hemşireden oluşan denek grubunun verdikleri yanıtlara dayanarak elde edilen Kuder-Richardson 20 formülüne göre güvenilirlik katsayıları duygusal tükenme için 0,89, duyarsızlaşma için 0,71 ve kişisel başarı için 0,72 bulunmuştur.

Ölçeğin yarıya bölme tekniği ile saptanan korelasyon katsayılarının Spearman-Brown düzeltmesi yapıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayıları ise duygusal tükenme için 0,84, duyarsızlaşma için 0,78 ve kişisel başarı için 0,72 bulunmuştur.

### **3.1.3. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Cevaplanması**

Maslach Tükenmişlik Envanteri 22 sorudan oluşmaktadır (EK 1). Sorular, 0 : hiçbir zaman, 6: hergün olmak üzere 7'li dereceleme ile cevaplandırılmaktadır. Araştırmaya katılan kişiden, soru maddesinde belirtilen duyguyu yaşama yoğunluğunu belirten seçeneği işaretlemesi istenmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların mutlaka her maddeyi işaretlemeleri istenmektedir.

### **3.1.4. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması**

Maslach Tükenmişlik Envanterinde puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Tükenmişlik bir süreç olduğu ve farklı boyutları olduğu için tek bir puanla ifade edilemez. Her üç alt ölçeğin sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi gerekir.

Maslach Tükenmişlik Envanterini oluşturan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı alt boyutlarını oluşturan soru maddelerine 0-6 arasında değişen rakamlarla verilen cevaplar, her alt boyut için ayrı ayrı hesaplanmaktadır.

Tükenmişliğin yüksekliği duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında yüksek puanı, kişisel başarı alt boyutunda ise düşük puanı yansıtır. Tükenmişliğin düşük düzeyi ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında düşük, kişisel başarı alt boyutunda ise yüksek puanı yansıtır.

Tükenmişliğin bu üç yönü arasındaki ilişki ile ilgili olarak, her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilir ve tek bir toplam puanla birleştirilemez. Sonuç olarak, her birey için üç ayrı puan hesaplanır (Çam, 1991).

Bunun yanı sıra tükenmişlik boyutlarını oluşturan maddelerden elde edilecek puanların toplanarak bir tek tükenmişlik puanı elde edilebileceğini de savunanlar vardır.

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin düşük, orta, yüksek düzeylerde yaşanan duygu düzeyine bağlı olarak, sürekli bir değişken olarak kavramlaştığı

görülmektedir. Tükenmişlik var olan ya da var olmayan diye ikiye ayrılan bir değişken olarak görülmemiştir.

Maslach Tükenmişlik Envanteri puanları yorumlanırken Tablo 2'deki ölçütlere bakılır.

**Tablo 2. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Puan Aralıkları**

	Yüksek	Normal	Düşük
Duygusal Tükenmişlik	3,00 ve üzeri	1,78 - 2,99	0 - 1,77
Duyarsızlaşma	2,41 ve üzeri	1,21 – 2,40	0 – 1,20
Kişisel Başarı	3,87'ye kadar	3,88 – 4,75	4,76 ve üzeri

### 3.2. Kişisel Bilgi Formunun Frekans ve Yüzde Değerleri

Kişisel bilgi formunda banka çalışanlarının sosyo - demografik özellikleri, kişisel nitelikleri ve mesleğe ilişkin algı ve beklentileri ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Yapılan araştırmada 220 deneğe ait frekans dağılımları Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3'e bakıldığında katılımcıların %43,6'sının erkek, %56,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Yaş olarak bakıldığında %52,3'lük oranla 25 - 29 yaş arası genç çalışanlar çoğunluktadır. %17,7'si ön lisans, %73,6'sı lisans; %8,6'sı ise yüksek lisans mezunudur.

Örneklemin %51,4 evli olup, %23,6'sı ise çocuk sahibidir. Aylık gelire bakıldığında %33,6'sı aylık gelire yetmiyor derken sadece %15'i aylık gelirini yeterli bulmuştur. Geri kalan %51,4'lük kesim ise aylık gelirini kısmen yeterli bulmaktadır. İş yoğunluğundan dolayı örneklemin %41,4'ü tatil yapabilirken, %58,6'sı tatil yapamamaktadır. Aynı şekilde %41,8'i sosyal etkinliklere katılımlarını yetersiz bulurken, %51,4 kısmen yeterli, sadece %6,8'i yeterli bulmaktadır.

**Tablo 3. Kişisel Bilgi Formundaki Sorunların Frekans ve Yüzde Değerleri**

	N	X
<b><u>Cinsiyet</u></b>		
Erkek	96	43,6
Kadın	124	56,4
<b><u>Yaş</u></b>		
20-24	22	10,0
25-29	115	52,3
30-34	42	19,1
35-40	23	10,5
41-44	14	6,4
45 ve üstü	4	1,8
<b><u>Eğitim</u></b>		
Ön Lisans	39	17,7
Lisans	162	73,6
Lisans Üstü	19	8,6
<b><u>Medeni Durum</u></b>		
Bekar	107	48,6
Evli	113	51,4
<b><u>Çocuk</u></b>		
Var	52	23,6
Yok	168	76,4
<b><u>Bakmakla yükümlü kişi</u></b>		
Var	55	25,0
Yok	165	75,0
<b><u>Aylık gelir</u></b>		
Yetmiyor	74	33,6
Kısmen yetiyor	113	51,4
Yetiyor	33	15,0
<b><u>İşyerine ulaşım şekli</u></b>		
Yürüyerek	21	9,5
Servis aracıyla	38	17,3
Toplu taşıma	118	53,6
Kendi arabasıyla	43	19,5

	N	X
<b><u>Tatil</u></b>		
Yapabiliyorum	91	41,4
Yapamıyorum	129	58,6
<b><u>Sosyal etkinlik</u></b>		
Yetersiz	92	41,8
Kısmen yeterli	113	51,4
Yeterli	15	6,8
<b><u>Çalışma yılı</u></b>		
0-1 yıl	64	29,1
2-5 yıl	91	41,4
6 yıl ve üzeri	65	29,5
<b><u>Haftada ort. çalışma saati</u></b>		
20-30 saat	2	0,9
31-40 saat	19	8,6
41 saat ve üstü	199	90,5
<b><u>Mesleği isteyerek seçme</u></b>		
İsteyerek	157	71,4
İstemeyerek	63	28,6
<b><u>Mesleği uygun bulma</u></b>		
Uygun	137	62,3
Uygun değil	83	37,7
<b><u>Amirlerden takdir görme</u></b>		
Her zaman	44	20,0
Ara sıra	135	61,4
Hiç	41	18,6
<b><u>Çalışma arkadaş. ilişki</u></b>		
Çok iyi	143	65,0
Orta	71	32,3
Zayıf	6	2,7
<b><u>İş yaşamında memnuniyet</u></b>		
Memnun	44	20,0
Kısmen memnun	141	64,1
Memnun değil	35	15,9

Katılımcıların %29,1'i bankada çalışmaya bu sene başlamış, %41,4'ü 2 -5 yıl arası, %29,5'i de 6 yıl ve üzeri çalışmaktadır. Haftada ortalama çalışma saatine bakıldığında %90,5 gibi çok büyük bir oranla 41 saat ve üstü çalışma saati çıkmıştır.

Mesleğini isteyerek seçenler %71,4, mesleğini kendine uygun bulanlar ise %62,3'tür. %28,6'sı mesleğini isteyerek seçmediği gibi, %37,7'si de mesleğini kendisine uygun bulmamaktadır. Örneklemin %20'si amirlerinden her zaman, %61,4'ü ara sıra takdir görmekte, %18,6'sı ise hiçbir zaman amirlerinden takdir görmemektedir. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri %65 oranında çok iyidir. Son olarak iş yaşamından memnuniyetlerine bakıldığında örneklemin sadece %20'si memnun, %64,1'i kısmen memnun, %15,9'u iş yaşamından memnun değildir.

Kişisel Bilgi Formunda 3 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Her katılımcı bu sorulara cevap vermemiştir. Cevaplayanların frekans dağılımları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Sorulardan ilki "İş yaşamınızdan memnun olmama nedenleriniz nelerdir?". Soruya verilen yanıtlar; uzun çalışma saatleri, stres, sosyal hayata zaman ayıramama, müşterilerin anlayışsızlığı ve de yoğun rekabettir. 220 katılımcıdan 95 tanesi soruya yanıt vermiştir. Soruya cevap verenlerin %52,6'sı uzun çalışma saatlerinden, %12,6'sı stresten, %615,8'i sosyal hayata zaman ayıramamaktan, %11,6'sı müşterilerin anlayışsızlığından, %7,4'ü yoğun rekabetten dolayı iş yaşamından memnun değildir. Soruyu cevaplayanların oranı %43,2 iken cevaplamayanların oranı %56,8'dir.

İkinci açık uçlu soru "Mesleki çalışmalarınızda sizi olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?". Bu soruya örneklemin %44,1'i cevap vermiş, %55,9'u cevapsız bırakmıştır. Verilen cevaplardan %36,1'i düşük ücretten, %21,6'sı takdir görememekten, %9,3'ü baskı altında çalışmaktan, %21,6'sı çok fazla iş yükünden, %7,2'si riskten ve %4,1'i yüksek hedeflerden dolayı çalışmalarında olumsuz etkileniyormuş.

**Tablo 4. Açık Uçlu Soruların Frekans ve Yüzde Değerleri**

<b>İş yaşamınızdan memnun olmama nedenleriniz nelerdir?</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
Uzun çalışma saatleri	50	52,6
Stres	12	12,6
Sosyal hayata zaman ayıramama	15	15,8
Müşterilerin anlayışsızlığı	11	11,6
Yoğun rekabet	7	7,4
Toplam cevaplayanlar	95	43,2
Cevaplamayanlar	125	56,8
<b>Mesleki çalışmalarınızda sizi olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
Düşük ücret	35	36,1
Takdir görmemek	21	21,6
Baskı altında çalışmak	9	9,3
İş yükü	21	21,6
Risk	7	7,2
Yüksek hedefler	4	4,1
Toplam cevaplayanlar	97	44,1
Cevaplamayanlar	123	55,9
<b>İşinizden beklentileriniz nelerdir?</b>	<b>N</b>	<b>X</b>
Kariyer	37	39,8
Hakedilen ücret	31	33,3
Erken çıkmak	14	15,1
Sosyal hayat	11	11,8
Toplam cevaplayanlar	93	42,3
Cevaplamayanlar	127	57,7

Son açık uçlu soru “İşinizden beklentileriniz nelerdir?”. Bu soruyu cevaplandıranların %39,8’i yüksek kariyer hedefliyor, 33,3’ü hakkettiği ücreti almak istiyor, %15,1’i akşamları bankadan erken çıkabilmek istiyor ve %11,8’i ise sosyal hayatına zaman ayırabilmek istiyor. Bu soruda ise örneklemin %42,3’ü soruyu yanıtlarken, %57,7’si soruyu cevapsız bırakmıştır.

### **3.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri’nin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Maslach Tükenmişlik Ölçeği tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmeye yöneliktir.

- Duygusal Tükenme
- Duyarsızlaşma
- Kişisel Başarı

Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu

ifadelerden oluşmaktadır. Tükenmişliğin üç alt boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Alt Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	2,88	1,29
Duyarsızlaşma	2,30	1,46
Kişisel Başarı	4,11	1,07

Çıkan ortalama değerler banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda normal düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

Alt boyutlar aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır.

➤ **Duygusal Tükenme:** Bu boyut 9 maddeden oluşmaktadır (1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20). Duygusal tükenme alt ölçeği kişilerin psikolojik olarak ne kadar tükendiklerini ve ne ölçüde duygusal olarak verebilecek bir şeyleri kalmadığını saptamaya yöneliktir. Duygusal tükenme ölçeğindeki yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini göstermektedir.

Banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeylerinin frekans ve yüzde değerleri Tablo 6’da, duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri ise Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 6. Banka Çalışanlarının Duygusal Tükenmişlik Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Değer	N	%
Düşük	50	22,8
Normal	70	31,7
Yüksek	100	45,5

Tablo 6’da görüldüğü gibi banka çalışanlarının %22,8’ine karşılık gelen 50 kişi düşük düzeyde duygusal tükenmişlik, %31,7’sine karşılık gelen 70 kişi normal düzeyde duygusal tükenmişlik ve %45,5’ine karşılık gelen 100 kişi ise yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik yaşamaktadır. Tüm banka çalışanlarının duygusal tükenmişlik düzeyleri



genel ortalaması 2,88 ile normal düzeyde görünmekte ancak yüksek düzeye çok yakın çıkmaktadır.

**Tablo 7. Banka Çalışanlarının Duygusal Tükenme Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cümleler	0 Hiçbir Zaman		1 Yılda birkaç kez yada daha az		2 Ayda birkaç kez yada daha az		3 Ayda birkaç kez		4 Haftada bir kez		5 Haftada birkaç kez		6 Hergün		Σ  Ort.
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	29	13,2	37	16,8	45	20,5	<b>52</b>	<b>23,6</b>	11	5,0	20	9,1	26	11,8	<b>2,65</b>
İşgünüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	4	1,8	4	1,8	25	11,4	35	15,9	30	13,6	56	25,5	<b>66</b>	<b>30,0</b>	<b>4,34</b>
Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda, kendimi yorgun hissediyorum.	29	13,2	14	6,4	31	14,1	40	18,2	34	15,5	<b>42</b>	<b>19,1</b>	30	13,6	<b>3,28</b>
Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	<b>65</b>	<b>29,5</b>	19	8,6	53	24,1	35	15,9	18	8,2	16	7,3	14	6,4	<b>2,12</b>
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	37	16,8	25	11,4	29	13,2	<b>42</b>	<b>19,1</b>	23	10,5	25	11,4	39	17,7	<b>3,00</b>
İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum	41	18,6	29	13,2	<b>46</b>	<b>20,9</b>	42	19,1	24	10,9	14	6,4	24	10,9	<b>2,53</b>
İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	14	6,4	12	5,5	14	6,4	38	17,3	19	8,6	53	24,1	<b>70</b>	<b>31,8</b>	<b>4,16</b>
Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	<b>53</b>	<b>24,1</b>	24	10,9	44	20,0	38	17,3	31	14,1	16	7,3	14	6,4	<b>2,34</b>
Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	<b>89</b>	<b>40,5</b>	29	13,2	40	18,2	39	17,7	8	3,6	9	4,1	6	2,7	<b>1,54</b>
<b>Toplam</b>	<b>40,1</b>	<b>18,23</b>	<b>21,44</b>	<b>9,76</b>	<b>36,3</b>	<b>16,53</b>	<b>40,1</b>	<b>18,23</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>27,9</b>	<b>12,7</b>	<b>32,1</b>	<b>14,59</b>	<b>2,88</b>

Tablo 7 incelendiğinde banka çalışanlarının genel olarak tükenmişlik ifadelerine verdikleri yanıtlar; “hiçbir zaman” %18,23, “yılda birkaç kez ya da daha az” %9,76, “ayda birkaç kez ya da daha az” %16,53, “ayda birkaç kez” %18,23, “haftada bir kez” %10, “haftada birkaç kez” %12,7 ve “hergün” %14,59 olarak dağılım göstermiştir.

Duygusal tükenmişlik ifadelerine bakıldığında katılımcıların, “İşgünüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum” ifadesine %30 oranında hergün, “Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir” ifadesine %29,5 oranında hiçbir zaman, “İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum” ifadesine %31,8 oranında hergün ve “Kendimi çok çaresiz hissediyorum” ifadesine %40,5 oranında hiçbir zaman olarak yanıt verdikleri görülmektedir. Bu durum banka çalışanlarının çok yoğun ve güçlerinin üzerinde çalıştıkları ancak bütün gün insanlarla çalışmaktan çok fazla memnuniyetsizliklerinin olmadığı ve kendilerini çaresiz hissetmedikleri ortaya çıkmaktadır.

➤ **Duyarsızlaşma:** Beş maddelik bu boyut (5, 10, 11, 15, 22) kişinin işi gereği karşılaştığı insanlar hakkındaki negatif düşünce ve davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Duygusal tükenmede olduğu gibi yüksek puanlar yüksek tükenmişliğin belirtileridir.

Banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeylerinin frekans ve yüzde değerleri Tablo 8’de, duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri ise Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 8. Banka Çalışanlarının Duyarsızlaşma Düzeylerine İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Değer	N	%
Düşük	63	28,5
Normal	57	26,0
Yüksek	100	45,5

Tablo 8’de görüldüğü gibi banka çalışanlarının %28,5’ine karşılık gelen 63 kişi düşük düzeyde duyarsızlaşma, %26’sına karşılık gelen 57 kişi normal düzeyde duyarsızlaşma ve %45,5’ine karşılık gelen 100 kişi ise yüksek düzeyde duyarsızlaşma yaşamaktadır. Tüm banka çalışanlarının duyarsızlaşma düzeyleri genel ortalaması 2,30 ile normal düzeyde görünmekte ancak yüksek düzeye çok yakın çıkmaktadır

**Tablo 9. Banka Çalışanlarının Duyarsızlaşma Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cümleler	0 Hiçbir Zaman		1 Yılda birkaç kez yada daha az		2 Ayda birkaç kez yada daha az		3 Ayda birkaç kez		4 Haftada bir kez		5 Haftada birkaç kez		6 Hergün		Σ
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.
Bazı müşterileri onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığını hissediyorum.	70	31,8	38	17,3	24	10,9	38	17,3	15	6,8	20	9,1	15	6,8	2,05
Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	62	28,2	20	9,1	34	15,5	34	15,5	30	13,6	20	9,1	20	9,1	2,41
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	61	27,7	30	13,6	32	14,5	26	11,8	21	9,5	25	11,4	25	1,4	2,41
Bazı müşterilerin başına gelenler, gerçekten umurumda değil.	63	28,6	31	14,1	32	14,5	39	17,7	19	8,6	24	10,9	12	5,5	2,18
Müşterilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	46	20,9	38	17,3	36	16,4	30	13,6	29	13,2	24	10,9	17	7,7	2,45
Toplam	60,4	27,4	31,4	14,2	31,6	14,3	33,4	15,1	22,8	10,3	22,6	10,2	17,8	6,1	2,3

Tablo 9 incelendiğinde banka çalışanlarının genel olarak duyarsızlaşma ifadelerine verdikleri yanıtlar; “hiçbir zaman” %27,44, “yılda birkaç kez ya da daha az” %14,28, “ayda birkaç kez ya da daha az” %14,36, “ayda birkaç kez” %15,18, “haftada bir kez” %10,34, “haftada birkaç kez” %10,28 ve “hergün” %6,1 olarak dağılım göstermiştir. Bu durum banka çalışanlarının tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşmayı ayda birkaç kez anca yaşadığı şeklinde ifade edilebilir.

İfadelerin hepsinde “hiçbir zaman” yanıtı ağırlık kazanmıştır. Ortalamalara bakıldığında birbirine yakın cevaplar verilmiştir. Genel ortalamaya bakıldığında ise duyarsızlaşma alt boyutu açısından banka çalışanlarının orta düzeyde tükenmişlik yaşadığı söylenebilir.

➤ **Kişisel Başarı:** Son boyut olan kişisel başarı boyutu sekiz maddeden oluşmaktadır (4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21). Deneğin işinde sahip olduğu başarı hissini düzeyini ölçmeye yöneliktir. Deneğin bu sekiz maddeden aldığı düşük puanlar yüksek

tükenmişlik düzeyini göstermektedir.

Banka çalışanlarının kişisel başarı düzeylerinin frekans ve yüzde değerleri Tablo 10’da, kişisel başarı alt boyutuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri ise Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 10. Banka Çalışanlarının Kişisel Başarı Düzeylerinin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Değer	N	%
Yüksek	90	40,9
Normal	62	28,1
Düşük	68	31,0

Tablo 10’da görüldüğü gibi banka çalışanlarının %31’ine karşılık gelen 68 kişi düşük düzeyde, %28,1’ine karşılık gelen 62 kişi normal düzeyde ve %40,9’una karşılık gelen 90 kişi ise yüksek düzeyde kişisel başarı alt boyutunda tükenmişlik yaşamaktadır. Tüm banka çalışanlarının kişisel başarı düzeyleri genel ortalaması 4,11 ile normal düzeyde tükenmişlik göstermektedir.

Tablo 11 incelendiğinde banka çalışanlarının genel olarak kişisel başarı ifadelerine verdikleri yanıtlar; “hiçbir zaman” %3,24, “yılda birkaç kez ya da daha az” %6,81, “ayda birkaç kez ya da daha az” %11,6, “ayda birkaç kez” %13,75, “haftada bir kez” %12,85, “haftada birkaç kez” %21,59 ve “hergün” %30,11 olarak dağılım göstermiştir.

İfadelere bakıldığında katılımcılar “müşterilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim” ifadesine %50 oranında hergün, “müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim” ifadesine %49,5 oranında hergün cevabı vermiştir. Diğer ifadelerde bu şekilde yığılmalar olmamıştır. Bu durum banka çalışanlarının müşterilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabildiklerini ve müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde halledebildiklerini ifade eder.

**Tablo 11. Banka Çalışanlarının Kişisel Başarı Alt Boyutuna İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Cümleler	0 Hiçbir Zaman		1 Yılda birkaç kez yada daha az		2 Ayda birkaç kez yada daha		3 Ayda birkaç kez		4 Haftada bir kez		5 Haftada birkaç kez		6 Hergün		Σ
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	Ort.
Müşterilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim	2	0,9	4	1,8	12	5,5	21	9,5	12	5,5	59	26,8	110	50,0	4,97
Müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3	1,4	8	3,6	13	5,9	16	7,3	14	6,4	57	25,9	109	49,5	4,90
İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum	17	7,7	15	6,8	23	10,5	42	19,1	33	15,0	39	17,7	51	23,2	3,73
Kendimi çok enerjik hissediyorum	12	5,5	14	6,4	27	12,3	26	11,8	52	23,6	59	26,8	30	13,6	3,77
Müşterilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabiliirim.	6	2,7	6	2,7	26	11,8	38	17,3	29	13,2	51	23,2	64	29,1	4,21
Müşterilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum	7	3,2	20	9,1	33	15,0	47	21,4	22	10,0	34	15,5	57	25,9	3,76
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	6	2,7	34	15,5	44	20,0	26	11,8	33	15,0	37	16,8	40	18,2	3,44
İşimde duygusal sorunları bir hayli soğuk kanlılıkla hallederim.	4	1,8	19	8,6	27	12,3	26	11,8	31	14,1	44	20,0	69	31,4	4,13
Toplam	7,13	3,24	15	6,81	25,63	11,6	30,25	13,7	28,25	12,8	47,5	21,59	66,2	30,1	4,11

Tükenmişliğin kişisel başarı alt boyutunda düşük puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini gösterdiğine göre 4,11 ortalama değeri, banka çalışanlarının orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını gösterir.

Sonuç olarak tükenmişliğin her üç alt boyutuna bakıldığında bankaların müşteri ilişkileri departmanında çalışanlarının orta düzeyde tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir.

### 3.4. Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Envanterinin Karşılaştırması

Kişisel Bilgi Formundaki demografik özellikler ile tükenmişliğin alt boyutları arasında anlamlı farkın olup olmadığının tespiti için t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Ayrıca kişisel bilgi formundaki bazı soruları kendi aralarında karşılaştırılması için ki-kare testi yapılmıştır.

**Tablo 12. Banka Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Cinsiyet	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Erkek	96	2,77	1,28	0,73	0,24
	Bayan	124	2,97	1,29		
<b>D</b>	Erkek	96	2,37	1,57	0,12	0,53
	Bayan	124	2,25	1,38		
<b>KB</b>	Erkek	96	4,16	1,04	0,90	0,60
	Bayan	124	4,08	1,10		

Tablo 12’de görüldüğü gibi banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeylerinin tüm alt boyutları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 13. Banka Çalışanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Medeni Durum	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Bekar	107	3,02	1,44	0,04	0,12
	Evli	113	2,75	1,11		
<b>D</b>	Bekar	107	2,50	1,42	0,28	0,04
	Evli	113	2,11	1,48		
<b>KB</b>	Bekar	107	4,06	1,02	0,17	0,51
	Evli	113	4,16	1,12		

Banka çalışanlarının medeni durum değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı ancak duyarsızlaşma alt boyutu açısından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir.

Bu sonuçlara göre duyarsızlaşma boyutunda bekar çalışanların tükenmişlik oranları yüksek düzeyde, evli çalışanların ise tükenmişlik oranları normal düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 14. Banka Çalışanlarının Çocuk Sahibi Olma Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Çocuğunuz var mı?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Var	52	2,64	1,08	0,16	0,12
	Yok	168	2,96	1,34		
<b>D</b>	Var	52	1,81	1,38	0,99	0,01
	Yok	168	2,45	1,46		
<b>KB</b>	Var	52	4,46	1,11	0,83	0,01
	Yok	168	4,00	1,04		

Banka çalışanlarının çocuk sahibi olma değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında duygusal tükenme alt boyutu açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı görülürken duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında duyarsızlaşma alt boyutunda çocuğu olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi normal düzeyde çıkarken, çocuğu olmayanların tükenmişlik düzeyi yüksek düzeyde çıkmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda ise çocuğu olanların tükenmişlik düzeyleri çocuğu olmayanların tükenmişlik düzeylerinden daha düşüktür.

**Tablo 15. Banka Çalışanlarının Bakmakla Yükümlü Oldukları Kişiler Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Bakmakla yükümlü olduğunuz kişiler var mı?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Var	55	2,65	1,14	0,13	0,11
	Yok	165	2,96	1,32		
<b>D</b>	Var	55	1,97	1,35	0,61	0,05
	Yok	165	2,41	1,49		
<b>KB</b>	Var	55	4,37	1,14	0,34	0,04
	Yok	165	4,03	1,04		

Banka çalışanlarının bakmakla yükümlü oldukları kişiler değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında duygusal tükenme alt boyutu açısından anlamlı bir farkın bulunmadığı görülürken duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir.

Ortalamalara bakıldığında duyarsızlaşma alt boyutunda bakmakla yükümlü olduğu kişiler olan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyi normal düzeyde çıkarken, olmayanların tükenmişlik düzeyi yüksek düzeyde çıkmıştır. Kişisel başarı alt boyutunda ise bakmakla yükümlü olduğu kişiler olanların tükenmişlik düzeyleri olmayanların tükenmişlik düzeylerinden daha düşüktür.

**Tablo 16. Banka Çalışanlarının Tatil Yapabilme Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Tatil yapabiliyor musunuz?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Yapabiliyorum	91	2,82	1,36	0,58	0,55
	Yapamıyorum	129	2,93	1,23		
<b>D</b>	Yapabiliyorum	91	2,20	1,44	0,97	0,40
	Yapamıyorum	129	2,37	1,48		
<b>KB</b>	Yapabiliyorum	91	4,16	0,99	0,02	0,59
	Yapamıyorum	129	4,08	1,13		

Tablo 16’da görüldüğü gibi banka çalışanlarının tatil yapabilme değişkenine göre tükenmişlik düzeylerinin tüm alt boyutları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 17. Banka Çalışanlarının Mesleklerini İsteyerek Seçip Seçmemeleri Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	İsteyerek	157	2,68	1,26	0,84	0,00
	İstemeyerek	63	3,39	1,22		
<b>D</b>	İsteyerek	157	2,04	1,45	0,01	0,00
	İstemeyerek	63	2,93	1,31		
<b>KB</b>	İsteyerek	157	4,35	1,00	0,82	0,00
	İstemeyerek	63	3,52	1,02		



Banka çalışanlarının mesleklerini isteyerek seçip seçmeme değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında tüm alt boyutlar açısından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlarda mesleğini isteyerek seçen kişilerin tükenmişlik düzeyleri normal çıkarken, mesleğini istemeyerek seçenlerin tükenmişlik düzeyleri yüksek düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 18. Banka Çalışanlarının Mesleklerini Kendilerine Uygun Bulup Bulmamaları Değişkenine Göre Tükenmişlik Düzeylerinin T-Testi ile Karşılaştırılması**

	Mesleğinizi kendinize uygun buluyor musunuz?	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	p
<b>DT</b>	Uygun	137	2,47	1,17	0,68	0,00
	Uygun değil	83	3,57	1,18		
<b>D</b>	Uygun	137	1,95	1,40	0,53	0,00
	Uygun değil	83	2,88	1,37		
<b>KB</b>	Uygun	137	4,40	1,03	0,48	0,00
	Uygun değil	83	3,65	0,99		

Banka çalışanlarının mesleklerini kendilerine uygun bulup bulmamaları değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında tüm alt boyutlar açısından anlamlı bir farkın bulunduğu görülmektedir. Tüm alt boyutlarda mesleğini kendine uygun bulan kişilerin tükenmişlik düzeyleri normal çıkarken, mesleğini kendine uygun bulmayan kişilerin tükenmişlik düzeyleri yüksek düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 19. Banka Çalışanlarının Çeşitli Değişkenlere Göre Tükenmişlik Düzeylerinin Tek Yönlü Varyans Analizi ile Karşılaştırılması**

			<b>K.T.</b>	<b>S.D.</b>	<b>K.O.</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Yaş	DT	G.A.	12,29	5	2,458	1,505	0,189
		G.İ.	349,422	214	1,633		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	3,719	5	0,744	0,342	0,887
		G.İ.	464,801	214	2,172		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	1,854	5	0,371	0,317	0,902
		G.İ.	249,993	214	1,168		
		Toplam	251,847	219			
Eğitim	DT	G.A.	9,535	2	4,767	2,938	0,055
		G.İ.	352,177	217	1,623		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	9,401	2	4,701	2,222	0,111
		G.İ.	459,119	217	2,116		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	7,932	2	3,966	3,528	<b>0,031</b>
		G.İ.	243,915	217	1,124		
		Toplam	251,847	219			
Aylık gelir	DT	G.A.	12,368	2	6,184	3,841	<b>0,023</b>
		G.İ.	349,343	217	1,61		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	13,636	2	6,818	3,253	<b>0,041</b>
		G.İ.	454,884	217	2,096		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	2,486	2	1,243	1,082	0,341
		G.İ.	249,361	217	1,149		
		Toplam	251,847	219			
İşyerine Ulaşım Şekli	DT	G.A.	1,301	3	0,434	0,26	0,854
		G.İ.	360,411	216	1,669		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	13,166	3	4,389	2,082	0,104
		G.İ.	455,354	216	2,108		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	6,347	3	2,116	1,861	0,137
		G.İ.	245,5	216	1,137		
		Toplam	251,847	219			
Sosyal Etkinlik	DT	G.A.	23,152	2	11,576	7,419	<b>0,001</b>
		G.İ.	338,56	217	1,56		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	18,901	2	9,451	4,561	<b>0,011</b>
		G.İ.	449,619	217	2,072		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	5,596	2	2,798	2,466	0,087
		G.İ.	246,251	217	1,135		
		Toplam	251,847	219			

			K.T.	S.D.	K.O.	F	p
Çalışma Yılı	DT	G.A.	0,94	2	0,47	0,283	0,754
		G.İ.	360,772	217	1,663		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	0,995	2	0,497	0,231	0,794
		G.İ.	467,525	217	2,154		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	0,657	2	0,328	0,284	0,753
		G.İ.	251,19	217	1,158		
		Toplam	251,847	219			
Haftalık Ortalama Çalışma Saati	DT	G.A.	1,474	2	0,737	0,444	0,642
		G.İ.	360,238	217	1,66		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	1,664	2	0,832	0,387	0,68
		G.İ.	466,855	217	2,151		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	8,34	2	4,17	3,716	<b>0,026</b>
		G.İ.	243,507	217	1,122		
		Toplam	251,847	219			
Amirlerden Takdir Görme	DT	G.A.	47,828	2	23,914	16,533	<b>0,000</b>
		G.İ.	313,883	217	1,446		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	38,733	2	19,367	9,778	<b>0,000</b>
		G.İ.	429,787	217	1,981		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	10,551	2	5,276	4,745	<b>0,010</b>
		G.İ.	241,295	217	1,112		
		Toplam	251,847	219			
Çalışma Arkadaşlarıyla İlişki	DT	G.A.	16,882	2	8,441	5,312	<b>0,006</b>
		G.İ.	344,83	217	1,589		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	31,906	2	15,953	7,929	<b>0,000</b>
		G.İ.	436,614	217	2,012		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	22,814	2	11,407	10,807	<b>0,000</b>
		G.İ.	229,033	217	1,055		
		Toplam	251,847	219			
İşyaşamından Memnuniyet	DT	G.A.	128,728	2	64,364	59,948	<b>0,000</b>
		G.İ.	232,983	217	1,074		
		Toplam	361,712	219			
	D	G.A.	99,716	2	49,858	29,336	<b>0,000</b>
		G.İ.	368,803	217	1,7		
		Toplam	468,52	219			
	KB	G.A.	15,354	2	7,677	7,044	<b>0,001</b>
		G.İ.	236,493	217	1,09		
		Toplam	251,847	219			

			K.T.	S.D.	K.O.	F	p
İş Yaşamından Memnun Olmama Nedenleri	DT	G.A.	9,799	4	2,45	1,377	0,248
		G.İ.	160,138	90	1,779		
		Toplam	169,937	94			
	D	G.A.	9,973	4	2,493	1,078	0,372
		G.İ.	208,16	90	2,313		
		Toplam	218,133	94			
	KB	G.A.	3,861	4	0,965	1,1	0,362
		G.İ.	78,97	90	0,877		
		Toplam	82,832	94			
Mesleki Çalışmalarda Olumsuz Etkileyen Faktörler	DT	G.A.	4,64	5	0,928	0,516	0,763
		G.İ.	163,61	91	1,798		
		Toplam	168,249	96			
	D	G.A.	7,376	5	1,475	0,583	0,713
		G.İ.	230,307	91	2,531		
		Toplam	237,683	96			
	KB	G.A.	1,853	5	0,371	0,457	0,808
		G.İ.	73,852	91	0,812		
		Toplam	75,705	96			
İşten Beklentiler	DT	G.A.	1,757	3	0,586	0,272	0,845
		G.İ.	191,423	89	2,151		
		Toplam	193,18	92			
	D	G.A.	1,391	3	0,464	0,177	0,912
		G.İ.	232,947	89	2,617		
		Toplam	234,338	92			
	KB	G.A.	5,776	3	1,925	2,42	0,071
		G.İ.	70,813	89	0,796		
		Toplam	76,589	92			

Tablo 19’da görüldüğü gibi banka çalışanlarının yaş, iş yerine ulaşım şekli, çalışma yılı, iş yaşamından memnun olmama nedenleri, olumsuz etkileyen faktörler ve iş yaşamından beklentiler değişkenlerine göre tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları arasında, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında 0,05 düzeyinde anlamlı fark bulunmamaktadır.

Banka çalışanlarının eğitim düzeyine bakıldığında kişisel başarı alt boyutunda anlamlı bir fark görülmektedir (F= 3,528, p=0,031). Bu farkın kaynağına bakıldığında Tukey testi sonuçlarına göre, kişisel başarı alt boyutunda eğitim düzeyi ön lisans olanlarla lisans olanlar arasında anlamlı fark vardır. Ön lisans mezunu olan banka çalışanlarının kişisel başarı alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri lisans mezunlarına göre daha düşüktür.

Banka çalışanlarının aylık gelirlerine bakıldığında duygusal tükenme ( $F=3,841$ ,  $p=0,023$ ) ve duyarsızlaşma ( $F= 3,253$ ,  $p=0,041$ ) alt boyutlarında gruplar arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farkın kaynağı incelenecek olursa Scheffe testi sonuçlarına göre, duygusal tükenme alt boyutunda aylık gelirini yeterli bulanlarla kısmen yeterli bulan ve yetersiz bulanlar arasında, duyarsızlaşma alt boyutunda ise aylık gelirini yeterli bulanlarla kısmen yeterli bulanlar arasında anlamlı farklılıkların olduğu söylenebilir. Aylık gelirini yetersiz bulan banka çalışanlarının duygusal tükenme düzeyleri kısmen yeterli bulan ve yeterli bulanlara göre daha yüksektir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise maaşını yeterli bulan banka çalışanları kısmen yeterli bulanlara göre daha az tükenmişlik yaşamaktadır.

Banka çalışanların sosyal etkinliklere katılabilme değişkenine göre tükenmişlik düzeylerine bakıldığında duygusal tükenme ( $F=7,419$ ,  $p=0,001$ ) ve duyarsızlaşma ( $F= 0,561$   $p=0,011$ ) alt boyutlarında anlamlı fark görülmektedir. Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında duygusal tükenme alt boyutunda sosyal etkinliklere yeterli düzeyde katılmadığını belirtenlerin tükenmişlik düzeyleri, kısmen yeterli ve yeterli düzeyde katıldıklarını belirten banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinden daha fazladır. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise yeterli düzeyde katılmadığını belirtenlerle kısmen yeterli düzeyde katılabildiğini belirtenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Banka çalışanlarının haftalık ortalama çalışma saatleri değişkeni sadece kişisel başarı alt boyutunda anlamlı fark göstermektedir ( $F=3,716$ ,  $p=0,026$ ). Scheffe testi sonuçlarına göre 31 – 40 saat arası çalışanlarla 41 saat ve üzeri çalışanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Amirlerinden takdir görme değişkenine bakıldığında banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin algıları arasında üç alt boyutta da anlamlı fark görülmektedir (DT:F= 16,533  $p=0,000$ , D:F=9,778  $p=0,000$  ve KB:F=4,745  $p=0,010$ ). Scheffe testi sonuçlarına bakıldığında ise duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında amirlerinden hiç takdir görmeyenlerin tükenmişlik düzeyleri, arasına takdir görenlere göre ve arasına takdir görenlerin tükenmişlik düzeyleri her zaman takdir görenlere göre daha yüksektir. Kişisel başarı alt boyutunda ise her zaman amirlerinden takdir görenlerin tükenmişlik düzeyleri arasına takdir görenlerin tükenmişlik düzeylerinden daha düşüktür.

Banka çalışanlarının çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkilerine göre duygusal tükenme ( $F=5,312$ ,  $p=0,006$ ), duyarsızlaşma ( $F=7,9729$ ,  $p=0,000$ ) ve kişisel başarı ( $F=10,807$ ,  $p=0,000$ ) alt boyutlarında anlamlı fark bulunmaktadır. Bu farklılığın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan scheffe testine göre duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkinin çok iyi olduğunu belirtenler ile zayıf olduğunu belirtenler arasında anlamlı fark görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla aralarında ilişki zayıf olan banka çalışanlarının duygusal tükenme alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri daha yüksektir. Kişisel başarı alt boyutuna bakıldığında çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkinin çok iyi olduğunu belirtenlerle orta düzeyde olduğunu belirtenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

Banka çalışanlarının iş yaşamından memnuniyetlerine bakıldığında duygusal tükenme ( $F=59,948$ ,  $p=0,000$ ), duyarsızlaşma ( $F=29,336$ ,  $p=0,000$ ) ve kişisel başarı ( $F=7,044$ ,  $p=0,001$ ) alt boyutlarında anlamlı fark bulunmaktadır. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında iş yaşamından memnun olmayanların tükenmişlik düzeyleri iş yaşamından kısmen memnun olan ve memnun olmayanlara göre yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde kişisel başarı alt boyutunda iş yaşamından memnun olanlar ile kısmen memnun olanlar ve memnun olmayanlar arasında anlamlı fark bulunmaktadır.

**Tablo 20. Cinsiyet ile İş Yaşamından Memnuniyet Arasındaki İlişki**

Cinsiyet	İş yaşamınızdan memnun musunuz?				
		Memnunum	Kısmen memnunum	Memnun değilim	Toplam
Erkek		19	65	12	96
Bayan		25	76	23	124
Toplam		44	141	35	220

Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre iş yaşamlarından memnun olup olmadıklarına ki-kare testi ile bakıldığında Peason Chi Square değeri 0,05'ten büyük olduğu için iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Ki-kare=1,596, s.d.= 2,  $p=0,45$ ).

**Tablo 21. Medeni Durum ile İş Yaşamından Memnuniyet Arasındaki İlişki**

		İş yaşamınızdan memnun musunuz?			
		Memnunum	Kısmen memnunum	Memnun değilim	Toplam
Medeni durum	Bekar	22	63	22	107
	Evli	22	78	13	113
	Toplam	44	141	35	220

Banka çalışanlarının medeni durumlarına göre iş yaşamlarından memnun olup olmadıklarına ki-kare testi ile bakıldığında Peason Chi Square değeri 0,05'ten büyük olduğu için iki grup arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Ki-kare=3,749, s.d.=2, p=0,153).

Aylık gelir ile iş yaşamından memnuniyetin çapraz tablosu oluşturulmuş ancak frekans değerlerinden bazılarının 5'ten küçük olması nedeniyle aralarındaki ilişkiye bakılamamıştır.

**Tablo 22. Medeni Durum ile Aylık Gelir Arasındaki İlişki**

		Aylık gelir			
		Yetmiyor	Kısmen yetiyor	Yetiyor	Toplam
Medeni durum	Bekar	40	47	20	107
	Evli	34	66	13	113
	Toplam	74	113	33	220

Banka çalışanlarının medeni durumları ile aylık gelirlerinin yeterli olup olmamasına ki-kare testi ile bakıldığında aralarında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir (Ki-kare=5,006, s.d.=2, p=0,082).

**Tablo 23. Cinsiyet ile Amirlerden Takdir Görme Arasındaki İlişki**

		Amirlerinizden ne kadar takdir görüyorsunuz?			
		Her zaman	Ara sıra	Hiç	Toplam
Cinsiyet	Erkek	14	70	12	96
	Bayan	30	65	29	124
	Toplam	44	135	41	220

Banka çalışanlarının cinsiyetleri ve amirlerinden takdir görmeleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ki-kare testine göre Peason Chi Square değeri 0,05'ten küçük olduğu için

aralarında anlamlı bir fark çıkmaktadır (Ki-kare=9,645, s.d=2, p=0,008).

### **3.5. Tükenmişliğin Faktör Analizi ile Alt Boyutlarının Bulunması**

Araştırmanın Maslach Tükenmişlik Envanteri bölümündeki likert ifadeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Başlangıçta 22 madde olan ifadelerden 6 – 13 – 16 ve 20 sıra nolu ifadeler ilgili ifadeye uygun olmaması ve faktör analizi çözümünü bozucu nitelikte olmasından dolayı nihai analizden çıkartılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarından oluşan 3 adet faktör toplam varyansın %54,22'sini açıklamaktadır ve analize ilişkin KMO değeri 0,838 civarındadır yani faktör analizi için uygun değer yakalanmıştır.

Analiz sonucu elde edilen birinci faktör duygusal tükenme, ikinci faktör kişisel başarı ve üçüncü son faktör duyarsızlaşmadır. Birinci faktör olan duygusal tükenme alt boyutuna ait güvenilirlik değeri 0,87, ikinci faktör olan kişisel başarı alt boyutuna ait güvenilirlik değeri 0,78 ve üçüncü faktör olan duyarsızlaşma alt boyutuna ait güvenilirlik değeri ise 0,79'dur.

Tükenmişliğin alt boyutlarına belirlemeye yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 24'te gösterilmiştir.



**Tablo 24. Tükenmişliğin Alt Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi Sonucu**

<b>Faktör 1: Duygusal Tükenme (Alfa: 0,82)</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
İşgünüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	0,793
Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda, kendimi yorgun hissediyorum	0,750
Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum	0,680
İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	0,678
İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	0,627
<b>Faktör 2: Kişisel Başarı (Alfa: 0,78)</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum	0,680
Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	0,675
Müşterilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	0,627
Müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	0,626
Müşterilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.	0,623
Müşterilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	0,620
İşimde duygusal sorunları bir hayli soğuk kanlılıkla hallederim.	0,575
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	0,518
<b>Faktör 3: Duyarsızlaşma (Alfa: 0,79)</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	0,791
Müşterilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.	0,750
Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	0,676
Bazı müşterileri onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.	0,671
Bazı müşterilerin başına gelenler, gerçekten umurumda değil.	0,559

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma bir bankanın Akdeniz Bölgesinde bulunan şubelerinin müşteri ilişkileri departmanında çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üç alt boyutta (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) incelenmiştir.

Tükenmişlik, “tükenmiş” ve tükenmemiş” bireyler yerine; düşük, normal ve yüksek düzeyde tükenmiş bireyler olarak sınıflandırılmıştır. Bu doğrultuda örneklemdaki banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; her üç alt boyutta da normal düzeyde tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Alt boyutların frekans değerlerine bakıldığında; duygusal tükenmişlik alt boyutunda 100 kişinin, duyarsızlaşma alt boyutunda 100 kişinin ve kişisel başarı alt boyutunda ise 90 kişinin yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı görülmektedir.

Cinsiyete göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir fark göstermemektedir. Buna karşın medeni duruma bakıldığında duygusal tükenme ve kişisel başarı alt boyutları açısından anlamlı bir fark yokken duyarsızlaşma alt boyutu açısından anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bekar banka çalışanlarının duyarsızlaşma alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri evli banka çalışanlarına göre daha yüksektir. Burada bireyin tükenmişlik durumuyla başa çıkabilmesinde aile kurumunun sağladığı sosyal destek önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca evli bireylerin kişiler arası ilişkiler konusunda deneyimlerinin ve problem çözme becerilerinin daha fazla olması duyarsızlaşma düzeylerini azaltan etmenlerden biri olabilir.

Çocuk sahibi olma ve bakmakla yükümlü olunan kişiler değişkenlerine bakıldığında banka çalışanlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı fark gözlemlenirken, duygusal tükenme alt boyutunda anlamlı bir fark görülmemektedir. Buna göre, çocuğu olan veya bakmakla yükümlü kişiler olan banka çalışanlarının duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutunda tükenmişlik düzeyleri çocuğu olmayan veya bakmakla yükümlü kişileri olmayan banka çalışanlarına göre daha düşüktür.

Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri üzerinde mesleklerini isteyerek seçip seçmedikleri önemli bir etmendir. Tükenmişliğin üç alt boyutunda da banka

alışanlarının tikenmişlik düzeyleri önemli biçimde farklılaşma göstermektedir. Mesleğini isteyerek seçenlerin tikenmişlik düzeyleri normal düzeyde çıkarken, istemeyerek seçenlerin tikenmişlik düzeyleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Aynı şekilde mesleğini kendine uygun bulmayan banka çalışanlarının tikenmişlik düzeyleri, mesleğini kendine uygun bulan banka çalışanlarının tikenmişlik düzeylerinden daha yüksek çıkmıştır.

İş yaşamlarından memnuniyetlerine göre tikenmişlik düzeylerine bakıldığında duygusal tikenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında iş yaşamından memnun olmayanların tikenmişlik düzeyleri, iş yaşamından memnun olan banka çalışanlarına göre daha yüksek çıkmıştır.

Yaş, iş yerine ulaşım şekli, çalışma yılı ve tatil yapabilme değişkenlerine göre her üç alt boyutta da tikenmişlik düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Eğitim düzeyine göre banka çalışanlarının kişisel başarı alt boyutu açısından tikenmişlik düzeylerinde anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır.

Banka alışanlarının aylık gelirlerine bakıldığında tikenmişlik düzeyleri duygusal tikenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında farklılık göstermektedir. Aylık gelirini yeterli bulan banka çalışanları, aylık gelirini yeterli bulmayan banka çalışanlarına göre daha düşük dzede tikenmişlik yaşamaktadır.

Banka alışanlarının sosyal etkinliklere katılabilmesi de aylık gelirlerini yeterli bulup bulmamaları gibi farklılık göstermektedir. Sosyal etkinliklere katılımlarını yeterli bulan banka çalışanlarının duygusal tikenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında tikenmişlik düzeyleri yeterli bulmayan banka çalışanlarına göre daha düşüktür.

Haftalık alışma saatlerine göre banka çalışanlarının tikenmişlik düzeyleri sadece kişisel başarı alt boyutunda farklılık göstermektedir.

Amirlerinden takdir gören banka çalışanlarının tikenmişlik düzeyleri her üç alt boyutta da farklılık göstermektedir. Buna göre amirlerinden takdir gören banka çalışanlarının tikenmişlik düzeyleri amirlerinden arasıra takdir gören veya hiç takdir görmeyen banka çalışanlarından daha düşüktür. Aynı zamanda banka çalışanlarının cinsiyetleri ile amirlerinden takdir görmeleri arasında da anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkiye göre banka çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri de her üç alt boyutta farklılık göstermektedir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutlarında çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkinin çok iyi olduğunu belirtenler ile zayıf olduğunu belirtenler arasında anlamlı fark görülmektedir. Kişisel başarı alt boyutunda ise çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki ilişkinin çok iyi olduğunu belirtenler ile orta düzeyde olduğunu belirtenler arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre ilişkileri iyi olanların tükenmişlik düzeyleri daha düşüktür.

Araştırma sonucunda, banka çalışanlarının duygusal tükenme alt boyutu açısından tükenmişlik düzeylerinde gelir, sosyal hayat, işi isteyerek seçme, işi kendine uygun bulma, amirlerinden takdir görme, arkadaşlarıyla arasındaki ilişki ve iş yaşamından memnuniyet değişkenlerine göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutu açısından tükenmişlik düzeylerinde medeni durum, çocuk sahibi olma, bakmakla yükümlü kişilerin olması, gelir düzeyi, sosyal hayat, işi isteyerek seçme, işi kendine uygun bulma, amirlerinden takdir görme, arkadaşlarıyla arasındaki ilişki ve iş yaşamından memnuniyet değişkenlerine göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Kişisel başarı alt boyutu açısından tükenmişlik düzeylerinde ise eğitim, çocuk sahibi olma, bakmakla yükümlü kişilerin olması, haftalık çalışma saati, işi isteyerek seçme, işi kendine uygun bulma, amirlerinden takdir görme, arkadaşlarıyla arasındaki ilişki ve iş yaşamından memnuniyet değişkenlerine göre farklılıklar gözlemlenmiştir.

Bununla birlikte cinsiyet, yaş, tatil yapabilme, iş yerine ulaşım ve çalışma yılına göre banka çalışanlarının duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları açısından tükenmişlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar saptanmamıştır.

Araştırmanın genel olarak sonucu bankaların müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanların tükenmişlik düzeyleri her üç alt boyut açısından da normal düzeyde çıkmıştır. Ancak yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan çalışanların sayısı da oldukça fazladır.

Kendini tükenmiş hisseden çalışan kendisine faydalı olmadığı gibi bankaya da faydalı olamayacaktır. Bu yüzden yöneticiler tükenmeye neden olan faktörleri belirlemeli ve önleyici tedbirler almalıdır. Bireysel mücadele tekniklerinin yanı sıra, daha kalıcı sonuçlar vereceği düşünülen örgütsel düzenlemeler; tükenmişliğin yöneticiler ve çalışanlar tarafından daha kolay kabul edilmesini ve önlenebilmesini sağlar.

Tükenmişlikle mücadele etmede yararlanılan örgütsel müdahaleler arasında; stresli iş saatlerini azaltmak, örgütsel esnekliği artırmak, kişisel gelişme ve eğitim olanaklarını artırmak, iş koşullarını daha olumlu bir şekilde düzenlemek, hizmet sunulan insanlarla karşılaşılabilecek problemleri azaltmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, kararlara katılımı artırmak, işteki monotonluğu azaltmak, çalışanın işle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler geliştirmesini sağlamak, ödül dağıtımını gözden geçirmek, başarıları takdir etmek, iş zenginleşmesine gitmek, tükenmişlikle baş edebilme veya tükenmişliği önlemeye yönelik seminer ve eğitimler düzenlemek, stres yönetimi programlarını hayata geçirmek, yönetim ve örgüt geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, personeli güçlendirmek, çalışılan çevre koşullarını iyileştirmek, etkin performans değerlendirme sistemleri oluşturmak ve benzeri uygulamalar sayılabilir.

Örgütsel müdahalelerin yanı sıra, bireylerin kendi başlarına da tükenmişlikle mücadele edebilmeleri de olasıdır. Tükenmişlik yaşayan bireyler için; kendilerini tekrar değerlendirmeleri ve umutlu bir düşünce tarzı geliştirmeleri, mizah kullanmaları, sabretmeleri, sosyal destek alanlarına önem vermeleri, iç huzuruna sahip olmaya çalışmaları, dengeli yemek yeme ve egzersiz alışkanlıkları edinmeleri, düzenli tatile çıkmaları, rahatlama egzersizleri yapmaları gibi öneriler getirilmektedir.

Bankalarda aşırı iş yükü çalışanların zihinsel olarak sürekli yorgunluk yaşama olasılıklarını artırabilir ve ilerleyen süreçte ciddi stres ve tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. İş yükünün hem birey hem de banka açısından, en uygun (optimum) düzeye getirilmesi gerekmektedir.

Aşırı iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla, bireylerin yaptıkları işlerde belirli aralıklarla molalar almaları; yaptıkları iş üzerinde dikkatlerini yeniden toplamalarına ve iş ortamından kısa bir süreliğine uzaklaşmalarına olanak tanır. Çalışma günü içinde; öğle tatili, çay molaları gibi uygulamalar; etkin bir şekilde değerlendirildiğinde, çalışanların zihinsel olarak dinlenebilmeleri için, önemli fırsatlardır. Bu nedenle, bu zaman aralıklarını dinlenmeden ve çalışmaya devam ederek geçirmek, çoğu zaman iş gününün sonunda bedensel ve zihinsel olarak önemli yorgunluklar yaşanmasına neden olabilir. Kesintisiz çalışma, sanıldığı kadar aksine performansı düşürebilir ve bireyin kendisini sürekli baskı altında hissetmesine neden olabilir.

Çalışma günü içinde verilen bu araların dışında; hafta sonu tatilleri, kurumca verilen

dinlenme süreleri, alınan yıllık izinler gibi işe ara vermeler de; sürekli çalışma temposu içinde olan bireylerin, duygusal olarak yenilenmelerine fırsat verir. Bu sürelerin bireyin hem duygusal hem de fiziksel olarak dinlenip yenilenmesine olanak tanıyacak uzunlukta olması, hem çalışan hem de banka açısından uzun vadede daha faydalı olacaktır.

Bireyin çalışma hayatında kendisine "ulaşılabilir hedefler" belirlenmesi ve özellikle bankanın çalışanı bu yönde teşvik etmesi tükenmişliğin önüne geçebilecek bir çabadır. Burada önemli olan; bireyin hedefine kesinlikle ulaşmasından çok, o hedef için çalışması ve çabalamasıdır. Hedefe ulaşamadığı takdirde de, ideal şekliyle, bankanın desteğini yanında bulacak olan bireyin, bundan sonraki aşama için yapacağı, tekrar gözden geçirilmiş hedeflere odaklanmak ve o hedef için çalışmaktır. Bu noktada bireylerin ve bankanın ortaklaşa ve gerçekçi hedeflere sahip olmasının, tükenmişliği önleyici bir etkisi olacaktır.

Tükenmişliğin gelişim süreci nasıl uzun süreli oluyorsa, benzer şekilde tükenmişlikle başa çıkmada hemen çözüm alınabilecek bir süreç değildir. Bu nedenle her değişim sürecinde olduğu gibi tükenmişlikle mücadele etmek de belirli bir zaman alacaktır.

Tükenmişlikle baş etme konusunda verilen bütün çabalara rağmen, hiçbir sonuç alınamayabilir. Hem tükenmişlik gibi bir olgunun yaşanması hem de bu olguyla mücadele etmede başarısız olunması, bireyi daha da büyük bir yılgınlığa düşürebilir ve artık gerçekten tek bir çözüm kalmıştır: işten ayrılmak. Bir işten ayrılmanın kuşkusuz hem maddi hem de manevi anlamda bedeli ağır olabilir; ancak işi bırakmış olmanın getiri ve götürüleri dikkatli bir şekilde hesap edilerek atılacak olan bir adım, yeni bir başlangıç olarak da kabul edilmelidir.

## KAYNAKÇA

- AĞAOĞLU,E; Ceylan, M; Kasım, E; Madden, T. (2004), **Araştırma Görevlilerinin Kendi Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Görüşleri**, Malatya 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Akbank T.A.S. Bireysel Bankacılık Hizmetleri Ders Kitabı (2001).
- ALPERGİN, Pelin (1991), **Bireysel Bankacılık**, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara.
- ALTINOLUK, Hayal (1991), **Bireysel Bankacılık ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ALTUNTAŞ, Ersin (2003), **Stres Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- ARKAN, Sabin (1991), **Bankacılıkta Kullanılan Yeni Elektronik Sistemlerle İlgili Hukuki Sorunlar**, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara.
- ARTUN, Tuncay (1983), **İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye’de Bankacılık**, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- AVŞAROĞLU, Selahattin; Deniz, M.E.; Kahraman, A. **Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”**
- AYAROĞLU, Pınar (1990), **Riski Tabana Yayımak**, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, İstanbul.
- BAHAR, Emre (2006), **Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama**, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- BAKAN, Sumru (2001), **Osmanlı’dan Günümüze Türk Bankacılık Kesimi**, İktisat Dergisi, Eylül (417).
- BALTAŞ, Acar, Zuhul Batlaş (2002), **Stres ve Başa Çıkma Yolları**, 21. Baskı, Remzi

Kitabevi A.Ş., İstanbul.

BARUT, Y. ve M. Kalkan (2002), **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi**, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:4, Samsun.

BAYSAL, Asuman (1995), **Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

BENLİ, A; G, Sönmezler (2002), **Türk Bankacılık Sistemi ve Kriz**, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Sayı: Haziran.

BİLGİN, Nuri (2003), **Sosyal Psikoloji Sözlüğü**, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.

ÇAM, Olcay (1991), **Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik Güvenirliliğinin Araştırılması**, VII: Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, Ankara.

ÇOKLUK, Ö. (2000), **Örgütlerde Tükenmişlik: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Anı Yayıncılık, Ankara.

DÜZYÜREK, S ve H. Ünlüoğlu (1992), **Hekimde Tükenmişlik Sendromu**, Psikiyatri Bülteni.

ERGİN, Canan (1992), **Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması**, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, 22-25 Eylül 1992, Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

FERMAN, Murat (1988), **Hizmet Pazarlaması Üzerine Genel Bir Değerlendirme**, Pazarlama Dünyası 2.

FİDAN, Yahya (1994), **Hizmet İşletmelerinde Strateji Geliştirme ve Bir Finans Kurumu Uygulaması**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

GİRGİN, Günseli (1995), **İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin**



**Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

GÖKTAN, Hasan Basri (1997), **Ekonomik Finansal Görüşler**, Şekerbank Kültür Yayınları, No:5, Ankara.

GÜLER, Zeki, N. Öztürk Başpınar, H. Gürbüz (2001), **İş Yaşamında Stres Ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerine Bir Uygulama**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1322, Eskişehir.

GÜLLÜÇ, Ali Çağlar (2006), **Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasında İlişki (Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama)**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

GÜLMEZ, Dilek (1998), **Teknolojik Gelişmelerin Türkiye’de Bankacılık Sektörüne Etkisi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

GÜRSES, İsmail (2006), **Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

KAÇMAZ, Nazmiye (2005), **Tükenmişlik Sendromu**, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, İstanbul.

KARGIN, Elif Öztürk (2006), **Bankacılıkta Hizmet Pazarlaması, Bireysel Bankacılık Hizmetleri Uygulamasında Bir Banka Akbank Örneği**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

MURATOGLU, Cem (1998), **Bireysel Bankacılıkta Pazarlama ve Satış**, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul.

ODABAŞI, Yavuz (2000), **Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri**, Der Yayınları, İstanbul.

- ONGAN, Nilgün T. (2005), **Ekonomik Krizin Emek Piyasalarına Etkileri**, Birleşik Metal-İş Yayınları, İstanbul
- ÖCAL, Tezer (1992), **Bankacılık Sektörü. Türkiye Ekonomisi “Sektörel Gelismeler”**, Türkiye Ekonomi Kurumu Yayınları, Ankara.
- ÖRMEN, Uğur (1993), **Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- ÖZCAN, Kürşat Cezmi ve C. BATIGÜN (1996), **Bankacılık - Sigortacılık ve Kalite**, Standard: Teknik Ve Ekonomik Dergi.
- ÖZTÜRK, Sevgi Ayşe (1998), **Hizmet Pazarlaması**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1028, Eskişehir.
- PARASIZ, İlker (2000), **Para Banka ve Finansal Piyasalar**, Ezgi Kitabevi Yayınları, 7.Baskı, Bursa.
- PEKER, Pelin Devrim (2005), **Bireysel Banka Müşterilerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- SAYILGAN, Şevket (1999), **Türk Bankacılık Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Finans Dünyası, Eylül.
- SERİNKAN, M. (2002), **Tükenme Sendromu ve Acil Servis Hekimleri**, Toplum ve Hekim Dergisi, Cilt:17, Sayı:3.
- SILIĞ, Aylin (2003), **Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, T.C. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri (Eğitimde Psikolojik Hizmetler) Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- SOLMUŞ, Tarık (2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler (Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi)**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

- SÜRGEVİL, Olca (2005), **Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörler: Akademisyen Personel Üzerine Bir Uygulama**, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- TAYCAN, Okan, L. Kutlu, S. Çimen, N. Aydın (2006), **Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi**, Anadolu Psikiyatri Dergisi, Cilt:7, Sayı:2.
- TORUN, Alev (1997), **Stes ve Tükenmişlik**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-2, 2. Baskı, Editör: Suna TEVRÜZ, Tük Psikologlar Derneği ve Kalder Derneği Ortak Yayını.
- TUNAY, B; Uzuner, M; (2001), **Türk Bankacılık Sektörünün Geleceği**, Beta Basım Yayın A.Ş. ,İstanbul.
- TÜLLÜK, Menekşe Sera (2006), **Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Kadın Çalışanların Sorunları:Çanakkale Örneği**, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- USLU, Şemsettin (1996), **Bankacılıkta Hizmet Pazarlaması, Tüketici Kredileri ve Bir Uygulama**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- YAZICI, Zeynep (2000), **1900-1923 Dönemi: Osmanlıdan Cumhuriyete Uzman Gözüyle Bankacılık** .
- YETİM, Sedat (1997), **Kredi Kartları ve Tüketici Kredileri**, SPK Yayınları, Yayın No: 69, Ankara.
- YERELİ, Ayse Nefes (2002), **Elektronik Bankacılık ve Türkiye Uygulaması**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Manisa.
- YILMAZ, Zeynep (1991), **Türkiye’de Bireysel Bankacılık Hizmetlerinin Ekonomik Etkileri**, Anadolu Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

YILDIRIM, Fatma (1996), **Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, T.C. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı sosyal Psikoloji Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

## **EK 1 - BİLGİ FORMU**

### **1. Cinsiyetinizi belirtiniz.**

Erkek  Kadın

### **2. Yaşınızı belirtiniz.**

20-24  25-29  30-34  35-40  41-44  45 ve üstü

### **3. Eğitim düzeyinizi belirtiniz.**

Ön Lisans  Lisans  Lisans Üstü

### **4. Medeni durumunuzu belirtiniz.**

Bekar  Evli

### **5. Çocuk sahibi olup olmadığınızı belirtiniz.**

Var  Yok

### **6. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişiler var mı?**

Var  Yok

### **7. Aylık geliriniz;**

Yetmiyor  Kısmen yetiyor  Yetiyor

### **8. İşyerine ulaşım şekliniz;**

Yürüyerek  Servis aracıyla  Toplu taşıma aracıyla  Kendi arabasıyla

### **9. Tatil yapabiliyor musunuz?**

Yapabiliyorum  Yapamıyorum

### **10. Sosyal etkinliklere katılabiliyor musunuz?**

Yetersiz  Kısmen yeterli  Yeterli

### **11. Kaç yıldır bankada çalışıyorsunuz?**

0-1 Yıl  2-5 Yıl  6 Yıl ve üzeri

### **12. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?**

20-30 Saat  31-40 saat  41 saat ve üstü

**13. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?**

İsteyerek  İstemeyerek

**14. Mesleğinizi kendinize uygun buluyor musunuz?**

Uygun  Uygun değil

**15. Amirlerinizden ne derece takdir görüyorsunuz?**

Her zaman  Ara sıra  Hiç

**16. Çalışma arkadaşlarınızla iletişiminiz nasıl?**

Çok iyi  Orta  Zayıf

**17. İş yaşamınızdan memnun musunuz?**

Memnunum  Kısmen memnunum  Memnun değilim

**18. İş yaşamınızdan memnun olmama nedenleriniz nelerdir?**

-  
-  
-  
-  
-  
-

**19. Mesleki çalışmalarınızda sizi olumsuz etkileyen faktörler nelerdir?**

-  
-  
-  
-  
-  
-

**20. İşinizden beklentileriniz nelerdir?**

-  
-  
-  
-  
-

## MASLACH TÜKENMİŞLİK ENVANTERİ

Bu envantere bankacıların mesleki tükenmişlik düzeyleri araştırılmaktadır. Aşağıda mesleğinizle ilgili ruh durumlarınızı ifade ederken kullandığımız bazı cümleler verilmiştir. Lütfen her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizin mesleğinize ilişkin durumunuza uygun olup olmadığına karar veriniz. Her cümle başında hangi sıklıkta hissedildiğinin işaretleneceği bir boşluk bırakılmıştır. Sıklık 0-6 rakamları arasındaki sayılarla belirlenecektir.

Toplam 22 cümle vardır. Her ifade için tek bir sayı kullanınız.

Sıra	Cümleler	0 Hiçbir Zaman	1 Yılda birkaç kez yada daha az	2 Ayda birkaç kez yada daha az	3 Ayda birkaç kez	4 Haftada bir kez	5 Haftada birkaç kez	6 Hergün
1	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.							
2	İşgünüm sonunda kendimi bitkin hissediyorum.							
3	Sabah kalkıp, yeni bir iş günü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda, kendimi yorgun hissediyorum.							
4	Müşterilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini kolayca anlayabilirim.							
5	Bazı müşterileri onlar sanki kişilikten yoksun bir obje imiş gibi davrandığımı hissediyorum.							
6	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.							
7	Müşterilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.							
8	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.							
9	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum							
10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.							
11	Bu işin beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.							
12	Kendimi çok enerjik hissediyorum							
13	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı düşünüyorum							
14	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.							
15	Bazı müşterilerin başına gelenler, gerçekten umurumda değil.							
16	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.							
17	Müşterilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.							
18	Müşterilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.							

Sıra	Cümleler	0 Hiçbir Zaman	1 Yılda birkaç kez yada daha az	2 Ayda birkaç kez yada daha az	3 Ayda birkaç kez	4 Haftada bir kez	5 Haftada birkaç kez	6 Hergün
19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.							
20	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.							
21	İşimde duygusal sorunları bir hayli soğuk kanlılıkla hallederim.							
22	Müşterilerin bazı problemleri için beni suçladıklarını hissediyorum.							

İlginiz için teşekkür ederim.



## **ÖZGEÇMİŞ**

1982 yılında Bilecik'te doğdu. Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden 2004 yılında mezun oldu. Aynı yıl Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalında yüksek lisansa başladı. Şuan özel bir bankada çalışmaktadır.