

Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği*

*The Effects of Employees' Individual Characteristics on Job Satisfaction:
A Public Bank Case*

Mehmet Merve ÖZAYDIN

Gazi Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ankara, Türkiye
ozaydin@gazi.edu.tr

Ömer ÖZDEMİR

TCZB Müfettişi, Marmara Üniversitesi
Uluslararası İktisat Bölümü
İstanbul, Türkiye
omerozdemir82@yahoo.com.tr

Özet

Günümüz üretim ilişkilerinde rekabetin çalışanlar boyutunda artan önemi, çalışan ve iş arasındaki uyumun daha da önem kazanmasına neden olmuştur. Çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden iş tatmini, çalışanın iş ortamında maddi ve manevi doyumunu sağlayarak hem kendisi hem de örgütü için bir hedef haline gelmiştir. İnsan kaynaklarının en önemli girdi ve belirleyici olduğu hizmetler sektöründe, işin özellikleri ile çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleri arasında tatmine dayalı bir ilişkinin kurulması, bireysel ve organizasyonel başarının belirleyicisi durumundadır. İleri teknoloji kullanımı, kaliteli hizmet üretme ihtiyacı ve rekabet boyutuyla hizmetler sektörünün önemli bir üyesi olan bankacılık sektöründe çalışanların tatmini büyük önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, banka çalışanlarının sahip olduğu (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, şubede/genel müdürlük biriminde çalışma durumu, unvan, hizmet süresi, ailede başka bankacı olup olmaması durumu, geleceğe dair beklentilerden oluşan) bireysel faktörlerin iş tatminine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bir kamu bankası özelinde yapılan alan araştırması sonucunda; banka personelinin tatmin düzeyinin çeşitli bireysel faktörlerden etkilenerek değiştiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş tatmini, Bankacılık, Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Abstract

The raising importance of rivalry between the employees in the relations of production nowadays, makes the adaptation between worker and work more substantial. The job satisfaction which expresses the employee's contentment about his/her job becomes a target for the employee and also for the firm based on the provided material/ moral satiety. In the services sector which consists of human resources as its most leading and determinant input, building a relationship between the

* Bu makale Ömer Özdemir tarafından Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim dalında, Yrd.Doç.Dr.Mehmet Merve ÖZAYDIN danışmanlığında hazırlanan "Kamu Bankası Çalışanlarının İş Tatmin Düzeyinin Ölçümü: T.C. Ziraat Bankası A.Ş. Örneği" isimli yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

specialties of work and intelligence, skills and abilities of workers depending on job satisfaction is decisive for individual and organizational success also. In the banking sector which is a crucial member of services sector because of the dimensions of the usage of high technology, the need of quality services production and the competition, satisfaction of employees becomes significant. This study aims to investigate the effects of individual factors (age, gender, marital status, education level, operating status of branch/operating status of head office, title, service time, the existence or nonexistence of other bankers in the family, expectations for the future) on job satisfaction. In the consequence of a field work about a public bank, it's found out that the level of bank personnel's job satisfaction is changed by the effect of individual factors.

Key Words: JobSatisfaction, Banking, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

1. Giriş

Çalışma hayatı bireylerin genellikle çalışan rolleriyle dahil oldukları, zihinsel ve bedensel etkinliklerini gerçekleştirdikleri sosyal bir ortamdır. Çalışma eylemi, gerek içinde geçirilen zamanın insan hayatındaki görece ağırlığı, gerekse de yaşamını sürdüreceği geliri elde ettiği bir alan olması nedeniyle birey ve içinde bulunduğu toplum için büyük önem taşır. Bireyin bilgi, beceri ve yetenekleri ile üretken bir yapıya dönüştüğü bu alan, birey, iş organizasyonları ve toplum üzerinde önemli ekonomik ve sosyal etkilere sahiptir.

Sanayi toplumunun geleneksel örgüt kuramı içinde insanı makinanın bir parçası olarak gören ceza, otorite, denetim, disiplin ve hiyerarşi gibi yönetim uygulamaları, bilgi toplumu dinamikleri içinde geçerliliklerini önemli ölçüde kaybetmiştir. Bilgi toplumunda işin yaratıcılığı, yenilikçiliği, çalışanı işe motive eden, sorumluluk veren ve çalışanın kendisini gerçekleştirmesine önem veren bir yönetim anlayışının önem kazandığı görülmektedir(Zencirkıran,2005:22). Dünya üzerinde büyük fabrikalara dayalı üretimin, ağır sanayinin hâkimiyetindeki sermaye hareketinin giderek hizmetlere dayalı ekonomiye ve daha sonra da bilgiye dayalı ekonomiye geçmesi, post-endüstriyel döneme geçişin ifadesidir. Teknolojinin pek çok işin yapılış şeklini değiştirmesi, kendisini yeniliklere uyduran ve geliştiren işgücünün önem kazanmasına neden olmuştur(Keser,2003:38). Sundukları hızlı, güvenilir ve kaliteli hizmetler ile piyasalar nezdinde marka değerleri yükselen bankaların, karlılıklarını ve itibarlarını arttırabilmeleri, müşterilere genellikle yüz yüze hizmet veren çalışanlarının iş tatminiyle doğrudan ilgidir. Her geçen gün etkisini daha da arttırdığı kabul edilen teknoloji ve internet devrimiyle birlikte insanoğlunun bilgiye ulaşımı kolaylaşmış, dolayısıyla da özünde kurumsal kredi müesseseleri olan bankaların kredi ve diğer hizmetlerinin çeşitliliği, kalitesi ve fiyatları arasında müşterilerin kıyaslama yapabilme imkanı oldukça genişlemiştir. Bu süreçte iş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların, müşterilere daha ilgili davranacakları ve daha kaliteli hizmet sunabileceği kabul edildiğinde, iş tatminiyle ilgili hususların banka yönetimlerinde göz ardı edilmemesi gerektiği aşikârdır. Bu çalışmada bir kamu bankası personelinin sahip olduğu bireysel faktörlerin iş tatmin düzeyi üzerindeki etkisinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi, ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilginin oluşumu ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm çalışanların aynı amaca yönelmesi, hedefin çalışan (iç

müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Çalışanların ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde elzem olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm çalışanların yönetim süreçlerine katılmaları teşvik edilmektedir(Akıncı, 2002:2). Bu yönetim tekniklerinden biri olan iş tatmini, temelini güdülenme araştırmalarının oluşturduğu ve motivasyon, performans, örgüt bağlılığı ve yaşam doyumu üzerindeki etkileri ile birçok yönetsel alanı doğrudan etkileyen özelliklere sahiptir. Bu bölümde iş tatminine ilişkin kavramsal çerçeve ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulacaktır.

2.1. İş Tatmini

Hizmet işletmelerinin en önemli girdilerinden birisi, insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları, örgütte istihdam edilen ve örgütsel hedefler yönünde bilgi ve becerilerini kullanan kişilerden oluşmaktadır. Gerek işgücü maliyetlerinin büyüklüğü, gerekse de çalışanların örgütsel etkinlik açısından oynadıkları rollerin önemi, yöneticileri, çalışan tatmini konusuna daha duyarlı hale getirmiştir. İşletmelerin sahip oldukları üretim yapısı, teknoloji kullanım düzeyi, biçimi ve mülkiyeti ne olursa olsun; çalışanların örgütün amaçları yönünde hareket ettirememesi, başarısızlığı beraberinde getirecektir. İnsan kaynakları, tüm örgütlerin temel ve belirleyici girdisidir. Bir işletmenin başarısı, mevcut insan kaynaklarını amaçlar yönünde, istekli biçimde harekete geçirmesine bağlıdır(Tengilimoğlu, 2005:29).

Batı dillerinde “yeterli” anlamındaki Latince “satis” sözcüğünden gelen sözcüklerle ifade edilen “tatmin” kavramı, sözlük anlamı itibariyle “istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doyunluğuna erme, doyum” olarak tanımlanabilmektedir(TDK, 2012).

İş ile insan arasındaki ilişkiden doğan “iş tatmini” (veya iş doyumu) kavramıyla ilgili olarak da literatürde çok sayıda ve farklı açılardan yapılmış tanımlar bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı aşağıda yer almaktadır: **İş tatmini**, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatmini, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşen ve işgörenin işinden hoşnutluk duymasını belirleyen bir olgudur(Akıncı, 2002:2-3). **İş tatmini**, bireyin, işi olumlu ve zevk veren bir duygu olarak değerlendirmesinin bir sonucudur (Davis, 1988:96). **İş tatmini**, “bir bireyin bilinçli veya bilinçsiz olarak elde etmek istediği şey” olarak tanımlanan “değer”lerinin bir fonksiyonudur. İş hayatında doyurulan/elde edilen “değerlerin önem derecesi” ne kadar yüksekse iş tatmini de o kadar yüksek olacaktır (Wagner, Hollenbeck, 2010:138). Dolayısıyla işletmenin en önemli kaynağı haline gelmeye başlayan personelin motivasyonunun ve iş tatmin düzeyinin yüksek tutulması hususu, çağdaş yönetim tarzını benimseyen işletmelerin İnsan Kaynakları departmanlarının asli görevleri arasında bulunmaktadır.

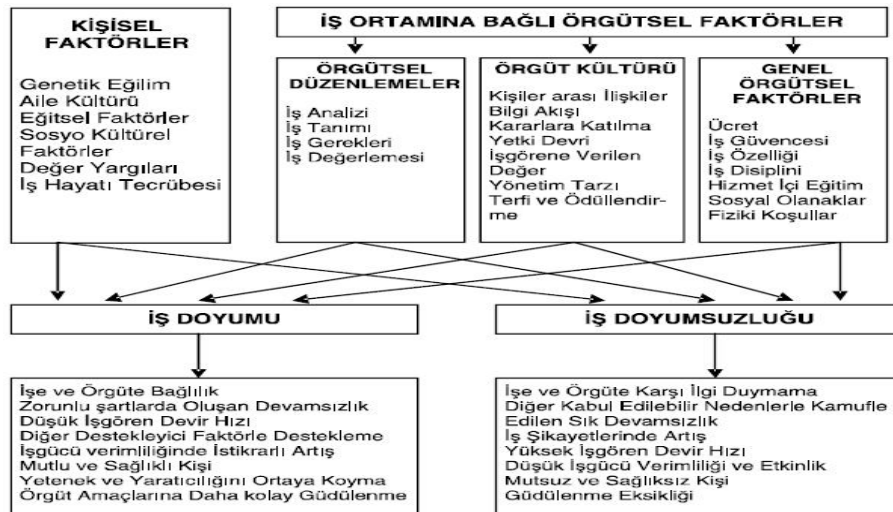
İş tatmini, bireysel açıdan içsel ve dışsal doyum olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Ücret; ekonomik ödüller gibi çalışmanın sonucunda elde edilen doyum “dışsal doyum”; başarıma duygusu gibi çalışma sırasında hissedilen doyum ise “içsel doyum” olarak ifade edilmektedir(Deniz, 2005:311). İş tatmini kişiden kişiye değişen bir özellik gösterir. Bu da kişinin değerlerine ve değerlerinin önem derecesine göre değişir. Örneğin bir kişi için yükselme olanakları birinci planda doyum sağlarken diğer bir kişi için ücret birinci planda olabilmektedir. İş yaşamında istediği işi yapan, ihtiyaçlarını karşılayacak ücreti alan, istediği olanak ve koşulları kısmen de olsa bulan, gereksinimlerinin çoğunu karşılayan bir işgörenin kuşkusuz maddi ve manevi doyumu

yakaladığı için gerek iş gerekse iş dışı yaşamında huzurlu olacağı söylenebilmektedir. Oysa istediği bir işi yapmayan, isteklerinin sürekli göz ardı edildiği bir ortamda çalışan, gereksinimlerini karşılayamayan bir birey olumsuz tutumlar içerisinde gireceğinden iş ve iş dışı yaşamı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenecektir(Örücü v.d, 2006:40).

İş tatminiyle ilgili çalışmaların kökeninde ise güdülenme ile ilgili yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Bireylerin güdülenmesine yönelik ilk bulguların ise, kaynağını Frederick Winslow Taylor'un ve Henry Fayol'un 1900'li yılların başlarında ortaya attığı bilimsel çalışmalardan aldığı bilinmektedir. Taylor; işgörenlerin ekonomik faktörlerle güdülendiklerini savunmuştur. Ekonomik faktörler dışında insan davranışlarının sosyal boyutu üzerinde duran Elton Mayo'nun Chigaco Western Elektrik İşletmesi'nde yürüttüğü Hawthorne Araştırmalarıyla ise yönetici davranışlarının ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerin bireyleri etkilediği ortaya çıkarılmıştır. Modern yaklaşımda ise; iyi ve anlamlı bir işin çalışanı motive ettiği vurgulanmıştır. Örgütsel davranış çalışmaları içerisinde yer alan iş tatmini kavramı, motivasyon kuramlarıyla literatüre girmiş; 1930'lardan bu yana bir çok araştırmaya konu olmuştur. Tüm araştırmaların ortak noktası ise; örgütteki performans ve verimliliği arttırmanın, insan ögesine gerekli önemin verilmesiyle sağlanabileceği hususudur. İşgörene maliyet gözüyle bakılması görüşü, günümüzde onların organizasyonun en değerli varlığı olmasıyla yer değiştirmektedir. Bu nedenle doğru işe doğru eleman alma, oryantasyon, eğitim, ücret ve ödüllendirme sistemi, kariyer planlama ve işgöreni elde tutma gibi faaliyetlerle organizasyonlardaki İnsan Kaynakları departmanları gittikçe önem kazanmaktadır (Aykaç, 2010:8-9).

2.2. İş Tatmini Belirleyen Faktörler

Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen birçok faktörden söz edilebilse de literatürde bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki grup altında toplamak mümkündür(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:323). Bireysel faktörler ya da kişisel faktörler, bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki konum ve kıdem, kişilik, zekâ, hizmet süresi ve benzeri etkenlerdir. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, rekabet, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortam olarak gruplandırılmaktadır(Akıncı, 2002:6).



Şekil 1: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi (Akıncı, 2002:6)

2.3. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatmininin düzeyini belirleyen kişisel faktörler, çalışanın fiziksel ve duygusal alanına karşılık gelen özellikleridir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, medeni durum, statü, eğitim düzeyi ve çalışma sürelerini sayabilmek mümkündür.

Genç çalışanların yaşlılara oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğu bulgusuna sahip olan pek çok araştırma mevcuttur. Genç yaşlarda deneyimsizlik, uzmanlık alanının oluşmaması, aşırı beklentiler vb. dolayısıyla doyumsuz olabilmek oranları yüksektir(Karkın, 2004:91). Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğri ile açıklamıştır. Çalışma yaşamına erken başlayan kişilerde iş tatmini yüksek olurken, 30 yaşına doğru düşmeye başlamakta, yaş ilerledikçe ve çalışma yaşamının sonuna doğru ise tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin araştırmanın yapıldığı nesil için geçerli olduğu da belirtilmiştir(Uyargil, 1988:22). Saleh ve Otis ise, bu U çizgisinin her zaman doğru olmadığını ileri sürmüşler, örneğin bir yöneticinin iş tatmininin 60'lı yaşlarına kadar arttığını ancak emekliliğe yaklaştıkça azaldığını belirtmişlerdir(Dikmen, 1987:58-59).

İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmaların birbiriyle tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. İş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının birçok başka faktörle de ilişkisi olabileceği hususunun göz ardı edilmemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Çalışanların iş tatminiyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada, kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışan kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır(İncir, 1990:52). Kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koyan araştırmalar da mevcuttur. Kadın ve erkekler aynı işin özelliklerini eşit derecede çekici bulabilmekte, ancak kadınlar erkeklere göre aynı işten daha az şey bekleyebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da kadınlar aynı işten erkeklere göre daha fazla iş tatmini elde edebilmektedirler(Kirel, 1999:117-118).

Evli ya da bekâr olma ile iş tatmini arasındaki ilişkiler incelendiğinde genellikle evlilerin bekârlara göre iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir. Evlilerin daha doyumlu olmalarının nedeni aile yaşamındaki doyumun işe yaygınlaştırılmasından olabilmekte ya da evliliğin çalışanların işle ilgili beklentilerini değiştirmesinden kaynaklanabilmektedir(Telman ve Ünsal, 2004:59). Özkalp ve Kirel'e göre de, evli olan çalışanlar daha az devamsızlık göstermekte, daha az işten ayrılma eğilimine sahip olmakta ve bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkârlardır(Özkalp ve Kirel, 1996:149).

Kişinin örgüt hiyerarşisi içindeki yerini, mesleğinin sağladığı prestiji ifade eden statü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir unsurdur. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticiler arasında yapılan araştırmaların sonucu, üst yönetim kademesinde bulunan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir(Uyargil, 1988:26).

Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu, yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden çalışanların iş doyumunu yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu ise iş doyumsuzluğunun en önemli belirtisidir(Aktaş ve Aktaş, 1991:78).

İş tatminini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biri de eğitimidir. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, yüksek öğrenim görmüş çalışanların, orta-lise ve ilkokul düzeyinde eğitim almış çalışanlardan daha az doyumsuz oldukları bilinmektedir(İncir, 1990:53).

2.4. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütlerin varlık nedenleri insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üreterek kar elde etmek ve bu sayede yaşamını devam ettirmektir. Bu süreçte insan kaynağına ihtiyaç duyarlar. Örgütlerin bu amaçları karşılayabilme veya bu amaçlara hizmet edebilme yeteneği ve kapasitesi örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt yaşamında kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyumu önemlidir. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirmesi, bunları kendi değerleriyle özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileriyle kişisel beklentilerin birbirini tamamlaması gerekir(İnce ve Gül, 2005:60).

İş tatminini belirleyen önemli bir örgütsel faktör, “işin özelliği”dir. Hackman ve Oldman (1975)’ın İş Özellikleri Kuramı, işin özelliğine ilişkin en temel kuramlardan birisidir. İşin özelliklerini oluşturan unsurlar; “İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği”, “İşle özdeşleşme”, “İşin anlamı”, “İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik” ve “Performans hakkında alınan geribildirim”dir(Keser, 2009:104). İşin niteliği çalışanın tatmini açısından büyük önem taşır. Bireyin çalışırken sahip olduğu serbestlik, yaptığı işin ilgi çekiciliği, işin tekrar eden sıkıcı bir yapıda olmaması ve statü sağlaması gibi faktörler çalışanın tatmin duygusunu olumlu yönde etkilemektedir(Özkalp ve Kirel, 1996:131).

Çalışanın işyerinde mutluluğunda yani tatmininde etkili bir diğer unsur yöneticilerle çalışanın arasındaki ilişkidir. Özellikle içine kapanık çalışanlarla iletişimde yöneticilere çok önemli roller düşeceği için, yöneticinin çalışanına ulaşabilmesi önemlidir. Çalışanı ile mesafeli diyalog kuran yönetici, çalışanın dünyasını anlamakta zorluk çekecek, çalışanın da gereken zamanlarda yöneticisine ulaşması zorlaşacaktır. Gerek otoriter yaklaşım gerek mesafeli yaklaşım, çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır. Yöneticinin davranışlarının ve tavırlarının gündelik değişmemesi gerekmektedir. Çalışanlar davranışları sürekli değişen yöneticiyle iletişim kurmakta zorluk çekeceklerdir(Keser, 2009:110).

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörler arasında sayılabilir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması çalışanın moral yapısını etkileyebileceği gibi kurumla bütünleşmesini ve dolayısıyla iş tatminini de kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla çalışma koşullarının iyileştirilmesi iş görenlerin iş tatminini artırmaktadır(Gözener ve Sayın, 2007:3).

Birey yaşamını idame ettirebileceği asgari yaşam standardına karşılık gelen bir gelire ihtiyaç duyar. Bu nedenle, “ücret” bireyin en temel çalışma amaçları arasında yer almaktadır(Keser, 2009:102). Maslow’un teorisinde en alt basamakta yer alan temel fizyolojik ihtiyaçlar ücret ile karşılanmakta olup, ayrıca çalışanlar, ücreti güvenlik ve statü sembolü ve yöneticinin kişiye verdiği değer karşılığı olarak da görmektedir; bu durum ise kişide başarılı olma duygusunu doğurmaktadır(Telman, 1988:105). Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın güdülemedeki önemi sınırlıdır.Hatta Herzberg parayı sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir(Can v.d., 1991:154).

İş tatmin düzeyi üzerinde olumlu etkilere sahip olan en önemli örgütsel faktörlerden biri de ücret düzeyidir. Motivasyon üzerindeki güçlü etkileri bilinen ücret düzeyinin, çalışanlar açısından yönetsel değerlendirme sürecinin bir aracı olarak görülmektedir. Çalışan açısından iyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eden birer göstergedir. Bireyin ücretin yanında elde ettiği ek gelirler de önem taşımakla birlikte bunlar ücret kadar önemli değildir(Özkalp ve Kirel, 1996:131).

İnsanların her zaman daha iyiyi arama isteğinin ve gelişme ihtiyacının bir sonucu olarak, çalışanlar işlerinde başarılı olmak, belli bir süre sonunda da sergiledikleri performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, bulundukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır(Keser, 2006:169). Yapılan araştırmalarda istenilen terfinin zamanında yapılmamasının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Terfi almayı hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememeleri nedeniyle iş tatminlerinin azaldığı ve devamsızlık yaptıkları görülmüştür. Ayrıca yükselme olanağı; elde edilen maddi geliri ve kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte toplum içindeki rolünü olumlu yönde değiştirmektedir. Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkânı bulması yaptığı işteki tatminini artıracaktır. İşgörenlerin eşit bir sistem ile ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkiler(Türk, 2007:77-78).

Çalışanlar için yaptıkları işin karşılığı olarak elde ettikleri maddi kazançlar ile birlikte iş güvencesi de önemlidir. Yaşlılık, işsizlik, sakatlık gibi durumlarda güvenlik duygusu iş tatmini açısından ayrı bir faktördür. Güven kavramı, “Bir kişinin başka kişi ile kendisine yarardan çok zarar verebilecek nitelikteki bir ilişkiye girdiğinde, o kişi tarafından istismar edilmeme beklentisidir. Kişinin istismar edilmeme beklentisi, karşısındakinin gerektiğinde güvenilir ve gerektiğinde o kişinin hakkını arayacak nitelikte biri olduğu inancına bağlıdır(Beceran, 2000:70). Bir işletmede; çalışanın işten çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar işletmede kalabileceğini bilmesi geleceğe yönelik belirsizlik ve korkulardan arınmış olmasına, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasına ve dolayısıyla iş tatmininin artmasına yol açar. Bununla birlikte bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır(Börü, 2001:189).

Bireyin çalıştığı örgütün iklimi, çalışanın tatmini açısından önemlidir. Özellikle algılanan olumlu örgütsel iklim, bireyin işyerine daha fazla bağlanmasını ve ileri düzeyde örgütsel vatandaşlık duygusu hissetmesini sağlayacaktır. Örgüt iklimi genel anlamıyla; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Gerçekleştirilen çalışmalarda, örgüt ikliminin pozitif olarak algılanmasının, çalışanın tatmin düzeyinin yüksek çıkması ile ilişkisi olduğu bulunmuştur(Telman ve Ünsal, 2004:52).

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun, çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, rahatlama, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu, çalışma yaşamını daha zevk alınır bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir(Özkalp ve Kirel, 1996:132).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan araştırmanın amacı, bir kamu bankasında çalışanların sahip olduğu bireysel faktörler itibarıyla iş tatmin düzeylerinin ölçülerek aralarındaki ilişkinin istatistiksel olarak ortaya konulmasıdır. Bu yönüyle araştırmanın modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma tarama modelidir.

Araştırma konusu yapılan kamu bankasının ülkemizin bankacılık sektörüne yön veren önemli bir aktör olması, bankacılık sektöründe yüksek temsil kapasitesine sahip olan bir analizin ortaya konulmasını sağlamaktadır. Farklı coğrafi bölgelerde çalışanların sahip olduğu bireysel faktörler itibarıyla iş tatmin düzeyinin ölçülmesinin, önümüzdeki dönemde (gerek ele alınan kamu bankası personeli hakkında, gerek diğer kurumların/şirketlerin personeli hakkında) iş tatminiyle ilgili yapılacak araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmanın, banka üst yönetimleri ile bankacılık mesleğini tercih etmeyi düşünen genç bankacı adaylarına yol göstereceği düşünülmektedir.

Türkiye'nin en büyük kamu bankalarının birinde iş görenlerinin sahip oldukları bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, çalışılan birim, toplam çalışma süresi, ailede başka bankacı olup olmaması durumu ve çalışma koşulları hakkında gelecekteki beklentiler) ile iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılığın varlığı araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Bu noktada, bireysel faktörler bağımsız değişken, iş tatmini ise bağımlı değişken durumundadır.

Araştırmanın sıfır hipotezi, " H_0 : Banka personelinin sahip olduğu bireysel faktörler ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur." olarak belirlenmiştir. Araştırmada test edilecek alternatif hipotez ise " H_{aj} : İlgili bireysel faktör ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır" şeklindedir. Alternatif hipotezde yer alan alt indis j yaş aralığı, medeni durum, eğitim durumu gibi bireysel faktörleri göstermektedir. Tüm faktörler açısından boş hipotezler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H_{a1} : Bulunulan yaş aralığı ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a2} : Cinsiyet ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a3} : Medeni durum ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a4} : Eğitim durumu ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a5} : Çalışılan birim ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a6} : Unvan ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a7} : Çalışma süresi ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

H_{a8} : Ailede başka bankacı olması ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

H_{a9} : Çalışma koşullarının gelecekte nasıl olacağıyla ilgili beklenti ile iş tatmini puanı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, anketin yapıldığı (04 - 08 Haziran 2012) tarih aralığında, Türkiye'nin kamu sermayeli üç bankasından biri olan ilgili Banka'nın "**Bankacılık Unvan Grubu**" içerisinde belirtilen Servis Görevlisi, Servis Yetkilisi, Uzman Yardımcısı, Yönetmen Yardımcısı, Uzman, Yönetmen ve Müdür unvanıyla çalışan personel oluşturmaktadır. Örneklem ise, tesadüfi (random) olarak seçilen Ankara'dan 5, İstanbul'dan 4, Bursa'dan 3, Hatay'dan 3, Diyarbakır'dan 2, Antalya'dan 1, İzmir'den 1, Manisa'dan 1, Aydın'dan 1, Erzurum'dan 1, Trabzon'dan 1, Sinop'tan 1, Ordu'dan 1, Edirne'den 1 olmak üzere toplam 26 farklı Şube/Bölge biriminde ve Genel Müdürlük birimlerinde çalışan personelden oluşmaktadır.

Bankanın tüm personelinin 2011 yılsonu itibariyle Şube/Bölge ve Genel Müdürlük birimleri arasındaki dağılımı aşağıdaki Tablo 1'de belirtildiği şekildedir. Burada önemli bir sorun ise şudur: Anketin yapıldığı tarihteki (unvanlar itibariyle) kesin personel sayısı bilgisine ulaşılamamış olması nedeniyle, evren büyüklüğü 2011 yılsonu verileri üzerinden hesaplanmıştır.

Tablo 1: Banka'nın Çalışan Sayısı ve Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü

	Personel Sayısı	Personel Dağılımı	Minimum Örneklem Büyüklüğü	Ankete Katılan Sayısı	Katılan Personelin Dağılımı
Şube/Bölge	21.449	88,0%	215	277	81,0%
Gen. Müd. Birimleri	2.925	12,0%	29	65	19,0%
TOPLAM	24.374	100,0%	244	342	100,0%

Minimum örneklem büyüklüğü 244 kişiden oluşması planlanan araştırmamızda katılımı sağlanacak personel **tabakalı örneklem yöntemi** kullanılarak Şube/Bölge ve Genel Müdürlük birimlerinde çalışma durumlarına göre ikiye bölünerek tesadüfi olarak belirlenmiştir. Tabakalı Örneklem Yöntemi sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakalar veya alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada önemli olan, evren içindeki alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır. Bu şekilde toplam örneklem içinde her tabaka eşit düzeyde veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilebilir. Böylelikle, elde edilecek bulguların evreni temsil etme gücü de o ölçüde artar(Yıldırım ve Şimşek,2005). Ancak Tabakalı Örneklem Yönteminin sakıncalarından biri olan örneklem büyüklüğünün küçük kalması sorununun yol açacağı yanlış bilgiye ulaşma durumunu ortadan kaldırmak için Genel Müdürlük birimlerinde çalışan katılımcı personel sayısı daha yüksek tutulmuştur. Bu durum ise, örneklem içerisindeki Genel Müdürlük personelinin oranının evrendeki orana göre yüksek olmasına neden olmuştur.

Toplanan verilerle ilgili analizler SPSS (Statistical Packet for the Social Sciences - Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) for Windows sürüm 17.0 paket programı ile yapılmış ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama süreci “anket yöntemi” ile gerçekleştirilmiştir. Anketin gönderileceği Şubenin/Birimin Yöneticileriyle telefonla veya yüz yüze görüşülerek anketin içeriği hakkında bilgi verildikten sonra anket formları katılımcılara mail yoluyla iletilmiştir. Katılımcılara gönderilen 719 adet anketin, 342 adedi katılımcılarca eksiksiz bir şekilde cevaplanarak tarafımıza mail yoluyla iade edilmiştir. Anketlerin eksiksiz bir şekilde doldurularak tarafımıza iade edilme oranı %48’dir. 26 farklı şubede çalışan 677 personele gönderilen anketlerin 277’si cevaplanırken, Genel Müdürlük birimlerinde çalışan 75 personele gönderilen anketlerin 65’i cevaplanmıştır. Dolayısıyla Şube personeli arasında geri dönüş oranı %43 iken, Genel Müdürlük personeli için geri dönüş oranı %87 olmuştur.

İki bölümden oluşan anket formunun, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemek üzere tarafımızca hazırlanan birinci bölümünde 9 adet soru bulunmaktadır. Anket formunun ikinci bölümündeyse, 20 sorudan oluşan MSQ (The Minnesota Satisfaction Questionnaire) İş Tatmin Ölçeği bulunmaktadır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği’nin orijinali D.J. Weiss, R.V. Davis, G.W. England ve L.H. Lofquist tarafından 1967 yılında 100 madde olarak geliştirilmiş, Türkçe’ye tercümesi Deniz ve Güliz Gökçora tarafından yapılmıştır. Bu ölçekte, “iş tatmini” iç ve dış faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada iç faktörler Herzberg’in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir. Ölçeğin toplam 20 sorudan oluşan kısa formunda, 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. Bu ölçek, ülkemizde ilk defa bir lisansüstü çalışmada Boğaziçi Üniversitesinden Aslı Baycan tarafından 1985 yılında kullanılmıştır (Öztürk, 2007:114). MSQ İş Tatmin Ölçeği; anlaşılır olduğu, iş tatminini iç ve dış faktörler olarak sınıflandırdığı ve değerlendirmesi kolay olduğu için tercih edilmiştir. Bu sınıflandırmada iç faktörler Herzberg’in güdüleyici faktörlerini, dış faktörler ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir. 12 soru ile iç faktörler, 8 soru ile de dış faktörler değerlendirilebilmektedir. Ölçeğin; iç kaynaklı (intrinsic) tatmini (Soru 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 19, 20) ve dış kaynaklı (extrinsic) tatmini (Soru 5, 6, 12, 13, 14, 16, 17, 18) ölçeğin iki alt boyutu bulunmaktadır. İç kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular çalışanların işin kendisi ile ilgili neler hissettiklerini, dış kaynaklı tatmini ölçmeye yönelik sorular ise çalışanların işletme ile ilgili neler hissettiklerini yansıtır. Banka personelinin iş tatminini ölçmeye yönelik kullanılan sorularda 5 Düzeyli Likert Tipi Ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki cevap seçenekleri ve seçeneklerin puan değerleri şu şekildedir. “Hiç Memnun Değilim” (1 Puan), “Memnun Değilim” (2 Puan), “Orta” (3 Puan), “Memnunum” (4 Puan), “Çok Memnunum” (5 Puan). Ölçekten sağlanacak en yüksek puan 100, en düşük puan 20’dir. Ölçekte alınan yüksek ortalama, personelin iş tatmininin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bu durumda genel tatmin puanı 20–100 arasında, iç kaynaklı tatmin puanı 12–60 arasında ve dış kaynaklı tatmin puanı da 8–40 arasında değişmektedir. İç kaynaklı ve dış kaynaklı tatmin ile ilgili açıklamalar Tablo 2’de iki sütun halinde özetlenmiştir (Öztürk, 2007:114-116).

Tablo 2: İç ve Dış Kaynaklı Tatmin Boyutları

İç Faktörler	Dış Faktörler
S.1. Aktivite (Activity): Her zaman meşgul olabilmek	S.5. Yönetim (Supervision): Yöneticinin çalışanları yönetim biçimi
S.2. Serbestlik (Independence): Yalnız başına çalışma şansı.	S.6. Teknik-Yönetim (Supervision-Technical): Yöneticinin karar verme yeteneği.
S.3. Değişiklik (Variety): Zaman zaman değişik şeyler yapabilmek.	S.12. Şirket Politikaları ve Uygulamaları (CompanyPoliciesandPractices): Şirket politikalarının ve alınan kararların uygulanmaya konuş şekli.
S.4. Sosyal Statü (Socialstatus): Toplumda saygın bir kişi olma şansı.	S.13. Ücret (Compensation): İş karşılığında alınan bedel.
S.7. Ahlaki Değerler (Moral values): İşin vicdana uygun olması.	S.14. İlerleme (Advancement): İşinde ilerleyebilme şansı.
S.8. Güvence (SteadyEmployment): Kişinin garantili bir geleceğinin olması.	S.16. Çalışma Şartları (WorkingConditions): Çalışma şartlarının uygunluğu.
S.9. Sosyal Hizmet (Social Service): Başkaları için bir şeyler yapabilmek şansı.	S.17. Çalışma Arkadaşları (Co-workers): Çalışanların birbirleriyle anlaşmaları.
S.10. Otorite (Authority): Kişileri yönlendirme şansı.	S.18. Takdir Edilme (Praise): Çalışanların iyi bir iş yapılması sonucu takdir görmesi.
S.11. Yeteneklerini Kullanma (AbilityUtilization): Yetenekleriyle bir şeyler yapabilmek şansı.	
S.15. Sorumluluk (Responsibility): Kendi fikir ve kanaatlerini rahatça kullanma serbestliği vermesi.	
S.19. Başarı (Achievement): Yaptığı işinden başarı hissi duyması	
S.20. Yaratıcılık (Creativity): Kendi yöntemlerini kullanma şansı.	

3.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri SPSS programında gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sürecinde öncelikle Kişisel Bilgiler Formu değerlendirilerek bireysel özelliklerin betimsel analizleri yapılmıştır. Bu aşamada, araştırma grubunu oluşturan personelin bireysel özelliklerini betimleyici **frekans ve yüzde dağılımları** çıkarılmıştır. Hipotezleri test etmek için;

1) Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, çalıştığı birim ve ailede başka bankacı olup olmaması durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla **bağımsız örneklem t-testi analizi** yapılmıştır.

2) Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin yaş, eğitim düzeyi, unvan, bankadaki çalışma süresi ve gelecekte çalışma koşulları hakkındaki beklentileri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla **tek yönlü varyans analizi (ANOVA)** yapılmıştır. İş tatmini düzeyine ilişkin olarak ilk aşamada normal

dağılım sınaması için Kolmogorov – Simirnov testine bakılmıştır. Buna göre $P = 0.00 < \alpha = 0.05$ olduğu için bu değişken normal dağılmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle ANOVA testi seçilmiştir.

Yapılan Anova Analizi sonucu iş tatmin düzeyleri arasında ortaya çıkan farklılığın değişkenlerdeki hangi kategoriler arasındaki anlamlı farklılıktan kaynaklandığını belirlemek için Post Hoc (Çoklu Karşılaştırma) analizlerinden varyanslar homojen fakat gözlem sayıları eşit olmadığı için **Scheffe** yöntemi kullanılmıştır.

Akademi çalışmalarda sıklıkla kullanılan Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği, birçok araştırmada doğrulanmıştır. Araştırmamıza ait veriler itibarıyla ölçeğin güvenilirliği için her bir boyuta ilişkin ve testin geneline ilişkin olarak belirlenen maddelerin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları incelenmiştir. Bu katsayı, tüm sorular dikkate alınarak hesaplandığından, testin genel güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayıdır (Özdamar, 2004). Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları “iç kaynaklı” tatmin boyutu için 0.91 olarak, “dış kaynaklı” tatmin boyutu için 0.86 olarak ve ölçeğin geneli için 0.94 olarak ölçülmüştür. Bu durum ölçeğin her bir boyutu ve geneli için kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları bazında ve geneli itibarıyla yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, unvan, bankadaki çalışma süresi, çalıştığı birimi ve ailede başka bankacı olup olmama durumu gibi demografik özelliklerine ilişkin dağılım Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	F	%
Cinsiyet	Kadın	140	40,9
	Erkek	202	59,1
Yaş	25 veya Altı	34	9,9
	26-30	105	30,7
	31-40	104	30,4
	41-50	65	19,0
	51 veya Üstü	34	9,9
Eğitim Düzeyi	Lise	30	8,8
	Yüksek Okul (2 Yıllık)	34	9,9
	Lisans (4 Yıllık)	230	67,3
	Master/Doktora	48	14,0
Medeni Durum	Bekâr/Dul	145	42,4
	Evli	197	57,6
Unvan	Servis Görevlisi	108	31,6
	Servis Yetkilisi	97	28,4
	Uzman Yardımcısı	21	6,1
	Yönetmen Yardımcısı	43	12,6
	Uzman	23	6,7
	Yönetmen	31	9,1
	Müdür	19	5,6
Bankadaki Çalışma Süresi	1 Yıl Altı	22	6,4
	1-3 Yıl Arası	88	25,7
	4-9 Yıl Arası	81	23,7
	10-20 Yıl Arası	77	22,5
	20 Yıl Üstü	74	21,6
Çalışılan Birim	Şube/Bölge	277	81,0
	Genel Müdürlük	65	19,0
Ailede Başka Bankacı Olup Olmama Durumu	Evet	94	27,5
	Hayır	248	72,5
Gelecekteki Çalışma Koşulları Hakkındaki Beklentiler	Çok iyi olacaktır	16	4,7
	İyi olacaktır	129	37,7
	Değişmeyecektir	95	27,8
	Kötüye gidecektir	81	23,7
	Çok kötüye gidecektir	21	6,1
TOPLAM		342	100,0

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarının ayrıntısına bakıldığında; Katılımcıların cinsiyetler itibariyle dağılımına göre, %40,9’luk oranının 140 kadın personelden oluştuğu ve %59,1’lik oranının 202 erkek personelden oluştuğu, Katılımcıların yaş itibariyle dağılımına göre, “25 veya altı” yaş aralığında bulunan 34 (%9,9), “26-30” yaş aralığında bulunan 105 (%30,7), “31-40” yaş aralığında bulunan 104 (%30,4), “41-50” yaş aralığında bulunan 65 (%19,0) ve “51 veya üstü” yaş aralığında bulunan 34 (%9,9) personelin olduğu, Katılımcıların eğitim düzeyleri

itibariyle dağılımına göre; “Lise” mezunu olan 30 (%8,8), “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan 34 (%9,9), “Lisans” mezunu olan 230 (%67,3) ve “Master/Doktora” mezunu olan 48 (%14,0) personelin bulunduğu, Katılımcıların medeni durumları itibariyle dağılımına göre; “Bekar/Dul” olan 145 (%42,4) ve “Evli” olan 197 (%57,6) personelin bulunduğu, Katılımcıların unvanları itibariyle dağılımına göre; “Servis Görevlisi” unvanında olan 108 (%31,6), “Servis Yetkilisi” unvanında olan 97 (%28,4), “Uzman Yardımcısı” unvanında olan 21 (%6,1), “Yönetmen Yardımcısı” unvanında olan 43 (%12,6), “Uzman” unvanında olan 23 (%6,7), “Yönetmen” unvanında olan 31 (%9,1) ve “Müdür” unvanında olan 19 (%5,6) kişinin bulunduğu, Katılımcıların bankadaki çalışma süreleri itibariyle dağılımına göre; “1 yıl altı” aralığında olan 22 (%6,4), “1-3” yıl aralığında olan 88 (%25,7), “4-9” yıl aralığında olan 81 (%23,7), “10-20” yıl aralığında olan 77 (%22,5) ve “20 yıl üstü” yıl aralığında olan 74 (%21,6) kişinin bulunduğu, Katılımcıların bankadaki çalışma süreleri itibariyle dağılımına göre; şube/bölge bünyesinde çalışan 277 (%81,0) ve Genel Müdürlük bünyesinde çalışan 65 (%19,0) kişinin bulunduğu, Katılımcıların ailesinde başka bankacı olup olmama durumu itibariyle dağılımına göre; ailesinde başka bankacı olan 94 (%22,5) ve ailesinde başka bankacı olmayan 248 (%72,5) kişinin bulunduğu görülmektedir.

4.2. İş Tatmininin Ölçülmesine Dair Bulgular ve Yorumlar

Banka personelinin cinsiyetlerine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; kadın ve erkek personelin iç ve dış kaynaklı tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılığın oluşmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Banka Personelinin Cinsiyet Durumlarına Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

		N	$\bar{X}$	s.s.	t	s.d.	p
İç Kaynaklı Tatmin	Kadın	140	40,60	9,17	0,75	340	0,452
	Erkek	202	39,82	9,66			
Dış Kaynaklı Tatmin	Kadın	140	25,39	6,23	0,68	340	0,496
	Erkek	202	24,91	6,53			
Ölçeğin Geneli	Kadın	140	65,99	14,69	0,77	340	0,443
	Erkek	202	64,72	15,13			

* $p < \alpha = 0,05$

Banka personelinin cinsiyetlerine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda kadın banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=40,60$) ile erkek banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=39,82$) arasında $t_{(340)}=0,75$, $p>0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda kadın banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=25,39$) ile erkek banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=24,91$) arasında $t_{(340)}=0,68$, $p>0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneli** incelendiğinde kadın banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=65,99$) ile erkek banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=64,72$) arasında $t_{(340)}=0,77$, $p>0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 5: Banka Personelinin Yaşlarına Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Tek Yönlü Anova Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

	Yaş	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
İç Kaynaklı Tatmin	25 veya Altı	34	37,15	9,146	8,86	0,000*	1-4 2-4 1-5 2-5 3-5
	26-30	105	37,49	9,576			
	31-40	104	39,87	9,267			
	41-50	65	43,32	8,057			
	51 veya Üstü	34	46,06	8,356			
Dış Kaynaklı Tatmin	25 veya Altı	34	24,56	5,790	3,14	0,015*	2-5 3-5
	26-30	105	24,50	6,411			
	31-40	104	24,63	6,673			
	41-50	65	25,28	5,880			
	51 veya Üstü	34	28,65	6,247			
Ölçeğin Geneli	25 veya Altı	34	61,71	14,467	6,40	0,000*	1-5 2-5 3-5
	26-30	105	61,98	15,255			
	31-40	104	64,49	14,920			
	41-50	65	68,60	12,718			
	51 veya Üstü	34	74,71	13,921			

* $p<0,05$ Kategoriler: “25 yaş ve altı=1”, “26-30=2”, “31 – 40=3”, “41 – 50=4” ve “51 veya üstü=5”

Banka personelinin yaşlarına göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $P=0,000<\alpha=0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “25 veya altı” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=37,15$) ve “26-30” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=37,49$), “41-50” yaş aralığında olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinden ($\bar{X}=43,32$) küçük olmasından; “25 ve altı” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=37,15$), “26-30” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=37,49$) ve “31-40” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=39,87$), “51 veya üstü” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinden ($\bar{X}=46,06$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin yaş düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı

tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,015 < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “26-30” yaş aralığında olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=24,50$) ve “31-40” yaş aralığında olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=24,63$), “51 veya üstü” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinden ($\bar{X}=28,65$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin yaş düzeyleri arttıkça dış kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** bakıldığında banka personelinin yaşlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,000 < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “25 veya altı” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=61,71$), “26-30” yaş aralığında olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=61,98$) ve “31-40” yaş aralığında olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinin ($\bar{X}=64,49$), “51 veya üstü” yaşa sahip olan banka personelinin bu boyuttaki iş tatmin düzeylerinden ($\bar{X}=74,71$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin yaş düzeyleri arttıkça iş tatmin ölçeğinin geneline ait iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

Tablo 6: Banka Personelinin Medeni Durumlarına Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

		N	$\bar{X}$	s.s.	t	s.d.	p
İç Kaynaklı Tatmin	Bekâr	145	38,86	9,22	-2,16	340	0,031*
	Evli	197	41,08	9,54			
Dış Kaynaklı Tatmin	Bekâr	145	25,03	5,91	-0,19	340	0,853
	Evli	197	25,16	6,75			
Ölçeğin Geneli	Bekâr	145	63,88	14,33	-1,44	340	0,150
	Evli	197	66,24	15,34			

* $p < \alpha = 0,05$

Banka personelinin medeni durumlarına göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda bekâr olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=38,86$) ile evli olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=41,08$) arasında $p=0,031 < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; evli olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatminlerinin, bekâr olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatminlerinden yüksek olması şeklinde tezahür etmiştir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda bekâr olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=25,03$) ile evli olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=25,16$) arasında $p=0,853 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** bakıldığında bekâr olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=63,88$) ile evli olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=66,24$) arasında $p=0,150 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 7: Banka Personelinin Eğitim Düzeylerine Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Tek Yönlü Anova Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

	Eğitim Düzeyleri	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
İç Kaynaklı Tatmin	Lise	30	44,80	8,727	8,33	0,000*	1-3
	Yüksek Okul (2 Yıllık)	34	45,56	7,488			1-4
	Lisans (4 Yıllık)	230	39,20	9,120			2-3
	Master/Doktora	48	37,88	10,614			2-4
Dış Kaynaklı Tatmin	Lise	30	26,60	6,061	3,96	0,010*	2-3
	Yüksek Okul (2 Yıllık)	34	28,18	6,002			
	Lisans (4 Yıllık)	230	24,50	6,310			
	Master/Doktora	48	24,85	6,722			
Ölçeğin Geneli	Lise	30	71,40	13,766	6,97	0,000*	1-3
	Yüksek Okul (2 Yıllık)	34	73,74	12,793			2-3
	Lisans (4 Yıllık)	230	63,70	14,450			2-4
	Master/Doktora	48	62,73	16,642			

* $p < 0,05$ Kategoriler: “Lise=1”, “Yüksek Okul (2 Yıllık)=2”, “Lisans=3” ve “Master/Doktora=4”

Banka personelinin eğitim düzeylerine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,000 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Lise” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=44,80$), “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=45,56$), “Lisans” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=39,20$) büyük olmasından; “Lise” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=44,80$), “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=45,56$), “Master/Doktora” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=37,88$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin eğitim düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede düşüş görüldüğü söylenebilmektedir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,01 < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=28,18$), “Lisans” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=24,50$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin eğitim düzeyleri arttıkça dış kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede düşüş görüldüğü söylenebilmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** ilişkin banka personelinin eğitim düzeylerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; ; “Lise” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=71,40$), “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=73,74$), “Lisans” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=63,70$) büyük olmasından; “Yüksek Okul (2 Yıllık)” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=73,74$), “Master/Doktora” mezunu olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=62,73$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin eğitim düzeyleri arttıkça iş tatmin ölçeğinin geneline ait iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede düşüş görüldüğü söylenebilmektedir.

Tablo8: Banka Personelinin Unvanlarına Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Tek Yönlü Anova Sonuçları

	Unvan	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
İç Kaynaklı Tatmin	Servis Görevlisi	108	38,09	9,018	3,28	0,004*	1-7 3-7
	Servis Yetkilisi	97	40,04	9,519			
	Uzman Yardımcısı	21	38,05	12,444			
	Yönetmen Yardımcısı	43	41,98	10,103			
	Uzman	23	40,04	8,957			
	Yönetmen	31	42,42	6,966			
	Müdür	19	46,79	6,696			
Dış Kaynaklı Tatmin	Servis Görevlisi	108	24,70	5,968	1,37	0,225	
	Servis Yetkilisi	97	24,27	6,667			
	Uzman Yardımcısı	21	25,10	8,318			
	Yönetmen Yardımcısı	43	26,14	6,689			
	Uzman	23	24,83	6,300			
	Yönetmen	31	26,00	4,796			
	Müdür	19	28,16	6,371			
Ölçeğin Geneli	Servis Görevlisi	108	62,80	14,261	2,52	0,021*	1-7
	Servis Yetkilisi	97	64,31	15,011			
	Uzman Yardımcısı	21	63,14	20,118			
	Yönetmen Yardımcısı	43	68,12	15,981			
	Uzman	23	64,87	14,092			
	Yönetmen	31	68,42	10,648			
	Müdür	19	74,95	12,686			

* $p < \alpha = 0,05$ Kategoriler: “Servis Görevlisi=1”, “Servis Yetkilisi=2”, “Uzman Yardımcısı=3”, “Yönetmen=4”, “Uzman=5”, “Yönetmen=6”, “Müdür=7”

Banka personelinin unvanlarına göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“İç Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda banka personelinin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,004 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Servis Görevlisi” unvanına sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=38,09$) ve “Uzman Yardımcısı” unvanına sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=38,05$), “Müdür” unvanına sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=46,79$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

“Dış Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda banka personelinin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,225 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneli** incelendiğinde; banka personelinin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,021 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Servis Görevlisi” unvanına sahip olan banka personelinin ölçeğin geneline ait iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=62,80$), “Müdür” unvanına sahip olan banka personelinin ölçeğin geneline ait iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=74,95$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo 9: Banka Personelinin Bankadaki Çalışma Süresine Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Tek Yönlü Anova Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

	Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
İç Kaynaklı Tatmin	1 Yıl Altı	22	38,36	8,098	9,90	0,000*	1-5 2-5 3-5 2-4
	1-3 Yıl Arası	88	36,91	10,332			
	4-9 Yıl Arası	81	38,27	8,936			
	10-20 Yıl Arası	77	41,58	8,523			
	20 Yıl Üstü	74	45,04	8,042			
Dış Kaynaklı Tatmin	1 Yıl Altı	22	25,55	5,226	2,99	0,019*	2-5
	1-3 Yıl Arası	88	24,23	6,610			
	4-9 Yıl Arası	81	23,84	6,210			
	10-20 Yıl Arası	77	25,48	6,644			
	20 Yıl Üstü	74	27,00	6,055			
Ölçeğin Geneli	1 Yıl Altı	22	63,91	12,787	7,20	0,000*	2-5 3-5
	1-3 Yıl Arası	88	61,14	16,303			
	4-9 Yıl Arası	81	62,11	14,174			
	10-20 Yıl Arası	77	67,06	14,052			
	20 Yıl Üstü	74	72,04	13,105			

* $p < \alpha = 0,05$ Kategoriler: “1 Yıl Altı=1”, “1-3 Yıl Arası=2”, “4-9 Yıl Arası=3”, “10-20 Yıl Arası=4” ve “20 Yıl Üstü=5”

Banka personelinin çalışma süresine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin çalışma süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,000 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “1 Yıl Altı” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=38,36$), “1-3 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=36,91$) ve “4-9 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=38,27$), “20 Yıl Üstü” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=45,04$) küçük olmasından; “1-3 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=36,91$), “10-20 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=41,58$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin çalışma süresi arttıkça, iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda banka personelinin çalışma süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,019 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “1-3 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=24,23$), “20 Yıl Üstü” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=27,00$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin çalışma süresi arttıkça dış kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** ait banka personelinin çalışma süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,019 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “1-3 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=61,14$) ve “4-9 Yıl Arası” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=62,11$), “20 Yıl Üstü” çalışma süresine sahip olan banka personelinin iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=72,04$) küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin çalışma süresi arttıkça iş tatmin ölçeğinin geneline ait iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

Tablo 10: Banka Personelinin Çalıştığı Birime Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Çalışılan Birim	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İç Kaynaklı Tatmin	Şube	277	40,01	9,67	-0,51	0,610
	Gen. Müd.	65	40,68	8,56		
Dış Kaynaklı Tatmin	Şube	277	24,88	6,57	-1,34	0,180
	Gen. Müd.	65	26,06	5,57		
Ölçeğin Geneli	Şube	277	64,89	15,28	-0,90	0,370
	Gen. Müd.	65	66,74	13,42		

* $p < \alpha = 0,05$

Banka personelinin çalıştığı birime göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; “**İç Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda şubede çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=40,01$) ile genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=41,68$) arasında $p=0,610 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

“**Dış Kaynaklı Tatmin**” alt boyutunda şube de çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=24,88$) ile genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=26,06$) arasında $p=0,180 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** ait şube de çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=64,89$) ile genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=66,74$) arasında $p=0,370 > \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin alt boyutları ve geneli incelendiğinde banka personelinin çalıştığı birime göre iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, şube bünyesinde çalışan personelin iş tatminleri genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatminlerine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Banka Personelinin Ailede Başka Bankacı Olup Olmama Durumuna Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

	Ailede Bankacı	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İç Kaynaklı Tatmin	Evet	94	41,96	9,22	2,20	0,028*
	Hayır	248	39,45	9,47		
Dış Kaynaklı Tatmin	Evet	94	25,55	6,43	0,80	0,423
	Hayır	248	24,93	6,40		
Ölçeğin Geneli	Evet	94	67,51	14,50	1,74	0,084
	Hayır	248	64,38	15,05		

* $p < \alpha = 0,05$

Banka personelinin ailede başka bankacı olup olmama durumuna göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“İç Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda ailesinde başka bankacı olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=41,96$) ile ailesinde başka bankacı olmayan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=39,45$) arasında $p=0,028 < \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; ailesinde başka bankacı olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin, ailesinde başka bankacı olmayan banka personelinin iş tatmin düzeyinden büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla Banka personelinin ailesinde başka bankacı bulunması halinde, iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir.

“Dış Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda ailesinde başka bankacı olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=25,55$) ile ailesinde başka bankacı olmayan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=24,93$) arasında $p=0,423 > \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** ait ailesinde başka bankacı olan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=67,51$) ile ailesinde başka bankacı olmayan banka personelinin iş tatmin düzeyi ($\bar{X}=64,38$) arasında $p=0,084 > \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 12: Banka Personelinin Bankadaki Gelecekte Çalışma Koşulları Hakkındaki Beklentilerine Göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin Alt Boyutları ve Geneline İlişkin Tatmin Düzeyleri Arasındaki Farklılığa Ait Tek Yönlü Anova Sonuçları ve Temel İstatistik Değerleri

	Çalışma Koşulları	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
İç Kaynaklı Tatmin	Çok Kötüye Gidecektir	16	50,38	7,745	27,94	0,000*	1-2
	Kötüye Gidecektir	129	43,68	6,862			1-3
	Değişmeyecektir	95	39,78	8,934			1-4
	İyi Olacaktır	81	35,90	9,418			1-5
	Çok İyi Olacaktır	21	28,52	8,310			2-3
Dış Kaynaklı Tatmin	Çok Kötüye Gidecektir	16	33,69	4,715	34,41	0,000*	2-4
	Kötüye Gidecektir	129	27,19	5,211			2-5
	Değişmeyecektir	95	24,78	5,763			3-4
	İyi Olacaktır	81	22,95	5,336			3-5

	Çalışma Koşulları	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	Post Hoc (Scheffe)
	Çok İyi Olacaktır	21	15,52	5,955			4-5
Ölçeğin Genel	Çok Kötüye Gidecektir	16	84,06	12,168	35,40	0,000*	1-2
	Kötüye Gidecektir	129	70,87	10,885			1-3
	Değişmeyecektir	95	64,56	13,907			1-4
	İyi Olacaktır	81	58,85	13,657			1-5
	Çok İyi Olacaktır	21	44,05	12,532			2-3
							2-4
							2-5
							3-4
							3-5
							4-5

*p< 0,05 Kategoriler: “Çok İyi Olacaktır=1”, “İyi Olacaktır=2”, “Değişmeyecektir=3”, “Kötüye Gidecektir=4” ve “Çok Kötüye Gidecektir = 5”

Banka personelinin gelecekteki çalışma koşulları hakkındaki beklentilerine göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde;

“İç Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda banka personelinin gelecekteki çalışma koşulları hakkındaki beklentilerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0.000<0.05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Çok iyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=50,38$), “İyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=43,68$), “Değişmeyecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=39,78$), “Kötüye Gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=35,90$) ve “Çok kötüye gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=28,52$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Her bir kategori iç kaynaklı tatmin boyutuna ait iş tatminlerinin birebir karşılaştırmalarda, banka personellerinin beklenti düzeyleri düştükçe iş tatmin düzeylerinde düşüş görülmektedir, bu durum da anlamlı farklılık yaratmaktadır.

“Dış Kaynaklı Tatmin” alt boyutunda banka personelinin gelecekteki çalışma koşulları hakkındaki beklentilerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,000< \alpha = 0,05$ ’e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Çok iyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=33,69$), “İyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=27,19$), “Değişmeyecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=24,78$), “Kötüye Gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=22,95$) ve “Çok kötüye gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=15,52$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Her bir kategoride dış kaynaklı tatmin boyutuna ait iş tatminlerinin birebir karşılaştırmalarda, banka personellerinin beklenti düzeyleri düştükçe iş tatmin düzeylerinde düşüş görülmektedir, bu durum da anlamlı farklılık yaratmaktadır.

İş tatmin ölçeğinin **geneline** ilişkin banka personelinin gelecekteki çalışma koşulları hakkındaki beklentilerine göre iş tatmin düzeyleri arasında $p=0,000 < \alpha = 0,05$ 'e göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu anlamlı fark; “Çok iyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinin ($\bar{X}=84,06$), “İyi olacaktır” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=70,87$), “Değişmeyecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=64,56$), “Kötüye Gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=58,85$) ve “Çok kötüye gidecektir” düşüncesine sahip olan banka personelinin iş tatmin düzeyinden ($\bar{X}=44,05$) büyük olmasından kaynaklanmaktadır. Her bir kategoride iş tatmin ölçeğinin geneline ilişkin iş tatminlerinin birebir karşılaştırmalarda, banka personellerinin beklenti düzeyleri düştükçe iş tatmin düzeylerinde düşüş görülmektedir, bu durum da anlamlı farklılık yaratmaktadır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanabilecek olan “iş tatmini” kavramı, son yüzyılda insan kaynağının önem kazanmasıyla paralel bir gelişme göstermiştir. Yaşanılan teknolojik gelişimle birlikte bilginin paylaşımının kolaylaştığı günümüzde hem çalışanlar açısından hem de kaliteli hizmet/ürün sunmak isteyen işletmeler açısından iş tatmininin artırılması hususu önem kazanmıştır. Hizmetler sektöründe faaliyet gösteren bankaların da çalışanlarıyla ilgili olarak böyle bir hassasiyetten uzak kalmaları mümkün değildir. Zira, sundukları hızlı, güvenilir ve kaliteli hizmetler nispetinde piyasalar nezdinde marka değerleri yükselen bankaların karlılıklarını ve itibarlarını arttırabilmeleri, müşterilere genellikle yüz yüze hizmet veren çalışanların iş tatminiyle doğrudan ilgilidir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, beş bireysel değişkenin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; **yaş, çalışma süresi, unvan, eğitim ve beklenti düzeyidir**. Çalışmamızda ortaya çıkan söz konusu ilk 4 değişkene ait sonuçların aynı bankanın Bursa ilinde bulunan şubelerinde yaptığı çalışmanın sonuçları ile uyumlu olduğu görülmektedir.

Banka personelinin **cinsiyetlerine** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; hem ölçeğin alt boyutları itibarıyla hem de ölçeğin genel boyutu itibarıyla anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonucun, medeni durumun iş tatminini etkilediği yönünde sonuçları bulunan araştırmaları desteklemediği, öte yandan İncir (1990) tarafından kamu iktisadi teşebbüslerinin merkez örgütlerinde yapılan araştırmada kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuyla ise örtüştüğü anlaşılmıştır. Bankacılık sektöründe işlerin standartlaştırılmış biçimleri kadın ve erkek çalışanlar açısından anlamlı istatistiki farklılıklar oluşturmamıştır.

Banka personelinin **yaşlarına** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin yaş düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Bu durum, genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu belirten pek çok çalışma sonucuyla da uyumludur. Ancak, bu

çalışmadaki sonuçlar itibariyle Herzberg'in iş tatmini ile yaş arasında var olduğunu belirttiği U şeklindeki bir ilişki eğrisinin geçerli olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, bu U çizgisinin her zaman doğru olmadığını ileri süren Saleh ve Otis'in değerlendirmelerinin, araştırmamızın sonuçlarıyla örtüştüğü anlaşılmıştır. Bunun nedeninin, bankaya yeni başlayan personelin önemli bir kısmının uzman yardımcısı veya servis görevlisi unvanıyla başlamış olması, bu unvanlara kıyasla iş/gelecek hedeflerinin yüksek olması ve çabuk yükselme isteklerine karşın Banka politikası gereği bir üst unvana geçebilmek için en az 3 yıl mevcut unvanda beklemek zorunda kalınmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca işi öğrenme aşamasında olmaları nedeniyle (özellikle 1 yıl ve altı unvandaki) yeni personelin işin yapılışı ile ilgili güçlüklerle karşılaşmakta olmaları ve işe uyumsuzluk problemleri yaşayabilmeleri iş tatminini olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Öte yandan, uzun yıllar bankada çalışmakta olan personelin işi içselleştirmiş olmaları, aldıkları unvan neticesinde elde ettikleri nispeten yüksek ücret nedeniyle genç personele kıyasla iş tatminlerinin yükseldiği düşünülmektedir.

Banka personelinin **eğitim düzeylerine** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin eğitim düzeyleri arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede düşüş görüldüğü söylenebilmektedir. Bu sonucun, iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında negatif bir korelasyon olduğunu belirten çalışmalarla örtüşmektedir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olan ancak kendine uygun pozisyon/görevde olmadığını düşünen personelin işin getirdiği monotonluk ve daha üst pozisyonlarda görev alınmasının kariyer planlama sistemi içinde bir sürece bağlı olması nedeniyle iş tatminlerinin düştüğü düşünülmektedir. Özellikle, bankaya uzman yardımcısı veya servis görevlisi unvanıyla başlayıp onuncu ila onbeşinci yılında Yönetmen veya Müdür pozisyonuna yükselen personelin bu unvandan sonra yükselmelerinin yavaşlamasının da iş tatmininin azalmasında etkili olduğu düşünülmektedir.

Banka personelinin **medeni durumlarına** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; iç kaynaklı tatmin boyutunda evlilerin iş tatmin düzeyi ile bekârların iş tatmin düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olduğu, ancak dış kaynaklı ve ölçeğin geneli itibariyle iş tatmin düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Özkalp ve Kirel'in, evli olan çalışanların bekâr olanlara kıyasla daha çok tatminkâr olduğu yönündeki değerlendirmeleri ile bu çalışmanın sonuçları arasında kısmi bir örtüşme bulunmaktadır. Bankada evli personel ile bekâr personel olmanın; ücret, unvan ve diğer hususlar itibariyle avantaj veya dezavantaj sayılabilecek her hangi bir faktör olmaması nedeniyle dış kaynaklı tatmin açısından anlamlı bir farklılığın olmamasının tutarlı bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte iş ve aile yaşamı arasında sağlanan uzlaşının çalışanların iç kaynaklı tatminlerini olumlu etkilediği görülmüştür. Bekar olan çalışanların aile sorumluluklarının bulunmaması nedeniyle daha kolay iş değiştirebilmeleri de tatmin düzeyindeki düşüşün bir nedeni olarak ifade edilebilir.

Banka personelinin **unvanlarına** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin unvanı arttıkça, iç kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Unvan artışı ile dış kaynaklı tatmin boyutu arasında ise anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Unvan

artışının personele daha fazla serbestlik, becerilerini daha fazla kullanabilme, daha fazla otorite, daha fazla sosyal statü gibi içsel tatminine yönelik imkânlar sağlaması nedeniyle iç kaynaklı boyut itibariyle unvan artışının iş tatminini arttırdığı söylenebilir. Öte yandan personelde; unvan artışının ücrette, çalışma şartlarında istenilen iyileşmeyi sağlamadığı kanaatinin hakim olması nedeniyle dış kaynaklı boyut itibariyle unvan artışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir farklılık bulunmamasına yol açtığı düşünülmektedir.

Banka personelinin **çalışma süresine** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin çalışma süresi (kıdemi) arttıkça, iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Bu sonucun, Gilmer'in (1975) yaptığı araştırmadaki "ilk işe girişten sonra iş gören iş tatmininin yüksek olduğu, daha sonra ise bu düzeyin düştüğü" yönündeki sonuçla örtüşmediği anlaşılmıştır. Personelin çalışma süresi arttıkça ortaya çıkan unvan, ücret, sosyal statü, otorite ve benzeri hususlardaki artışın iş tatminini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca, yıllar geçtikçe işin yapılışının öğrenilmesinin ve işe uyumun artmasının da iş tatminini olumlu yönde etkilediği de göz ardı edilmemelidir.

Banka personelinin **çalıştığı birime** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; iş tatmin ölçeğinin alt boyutları ve geneli incelendiğinde banka personelinin çalıştığı birime göre iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte, şube bünyesinde çalışan personelin iş tatminlerinin genel müdürlük bünyesinde çalışan banka personelinin iş tatminlerine göre daha düşük olması hususunun ise, şube personelinin hedef baskısı altında çalışmasından ve müşteriye hizmet vermesi sırasında yaşadığı sıkıntılardan kaynaklandığı düşünülebilir.

Banka personelinin **ailede başka bankacı olup olmama durumuna** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; iç kaynaklı tatmin boyutunda iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü ancak dış kaynaklı tatmin boyutunda ve ölçeğin geneli itibariyle iş tatmin düzeylerinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Başka araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bu değişkenin iş tatminini etkileyip etkilemediği ile ilgili her hangi bir inceleme yapılmadığı tespit edilmiş, buna karşın bu değişkenin iş tatmini açısından etkili olabileceği düşünülerek bu araştırmada incelenmiştir. Ancak söz konusu değişken itibariyle yüksek bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir.

Banka personelinin **gelecekteki çalışma koşulları hakkındaki beklentilerine** göre Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları ve genelindeki tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; banka personellerinin beklenti düzeyleri arttıkça iç kaynaklı, dış kaynaklı ve genel tatmin boyutuna ilişkin iş tatmin düzeylerinin arttığı söylenebilmektedir. Bu sonuç, konuyla ilgili yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

Çalışanların sahip oldukları bireysel özellikler hem kendi kariyerleri açısından hem de işletmeler açısından önemli belirleyicilerdir. Çalıştığı işi yüksek bir memnuniyetle sürdüren bireyin, yüksek bir motivasyonla işgörme ve çalıştığı işyerine en yüksek verimle hizmet durumu gerçekleşmiş olacaktır. Ürettikleri hizmet yönünden

müşterilerine en kaliteli hizmeti vermeyi amaçlayan banka çalışanlarının memnuniyet düzeyi aynı zamanda bu sektördeki rekabetin de önemli bir belirleyicisidir. Bu çalışmada ülkemizdeki kamu sermayeli üç adet bankadan biri olan ilgili bankada, çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmin düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırmanın istatistiki sınırlılıkları içinde bir değer ifade etmektedir.

Kaynakça

- AKINCI, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı 4.
- AKTAŞ, R.; AKTAŞ, A. (1991) “Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yerinden Yönetimin İş Doyumu Üzerinde Etkisi”, Verimlilik Dergisi, No:2, Ankara.
- AYKAÇ, A. (2010) “İş Doyumunun Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BECEREN, E. (2000) “Güven”, Human Resources, Sayı 5, Eylül-Ekim.
- BÖRÜ, D. (2001) “Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs.
- CAN, H.; TUNCER D., AYHAN Y. (2009) Genel İşletmecilik Bilgileri, Adım Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, 1991.
- DAVIS, K. (1988), İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No 199.
- DENİZ, M. (2005) “Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Doyumu”, Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler, Ed. Mehmet TİKİCİ, Ankara, Nobel Yayını.
- DİKMEN, H. (1987) “Çalışan Kişilerin İşlerinde Tatmin Olmalarına Etki Eden Faktörler”, Ev Ekonomisi Dergisi.
- GÖZENER, E.; SAYIN, S. (2007) “Devlet ve Özel Hastanelerdeki Hekimlerin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, Eğitim Dergisi, Sayı 16, Ağustos.
- İNCE, M., GÜL, H. (2005)Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005.
- İNCİR, G. (1990) Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- KARKIN, N. (2004) “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları”, Türk İdare Dergisi, 3.
- KESER, A. (2003) “Çalışmanın Anlamı, İnsan Yaşamındaki Yeri ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- KESER, A. (2006) Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- KESER, A. (2009) Çalışma Psikolojisi, Ekin Yayınevi, Bursa.

- KIREL, Ç. (1999) “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 2, İstanbul.
- ÖRÜCÜ, E., YUMUŞAK, S., BOZKIR, Y. (2006) “Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 13, Sayı 1.
- ÖZDAMAR, K. (2004) Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi I, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, A.Ç. (1996) Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZTÜRK, A. (2007) “Ortaöğretim Kimya Öğretmenlerinin İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M. (2005) Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Basım Yayın, Bursa.
- TELMAN, N.; ÜNSAL, P. (2004) Çalışan Memnuniyeti, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- TELMAN, N. (1988) Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005) “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 1.
- TETİK, S.; UÇAR, G.; YALÇIN, B. (2008) “Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Etmenler ve Emniyet Mensupları İle Yapılan Alan Araştırması”, Verimlilik Dergisi, No 1.
- TÜRK, M. S. (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, (Erişim) <http://www.tdk.gov.tr>, 27 Nisan 2012.
- UYARGİL, C. (1988) İş Tatmini ve Bireysel Özellikler, Türkiye’de Özel Sektörde Yapılmış Bir İş Tatmini Araştırması, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- WAGNER, J.A., HOLLENBECK, J.R. (2010) Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage, Routledge, New York.
- YILDIRIM, A.; ŞİMŞEK, H. (2005) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ZENCİRKIRAN M. (2005) Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Ed.Aşkın KESER, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

The Effects of Employees' Individual Characteristics on Job Satisfaction: A Public Bank Case

Mehmet Merve ÖZAYDIN

Gazi University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences, Ankara, Turkey
ozaydin@gazi.edu.tr

Ömer ÖZDEMİR

TCZB Inspector, Marmara University
Department of International Economics
İstanbul, Turkey
omerozdemir82@yahoo.com.tr

Extensive Summary

The concept of job satisfaction which comes about the relationship between job and worker, is a contentment situation of job qualities and worker's expectations balance. Realization of job satisfaction has a double-sided effect as a better done job and worker's self motivation increase caused by satisfaction. Job satisfaction is examined in two groups as internal satisfaction and external satisfaction. While the emotional elements as achievement, responsibility and creativity constitute internal satisfaction, the material elements as wage, working conditions and career are subjects of external satisfaction.

This double-sided specialty of job satisfaction which is suitable with individual's emotional and material space, causes different levels of satisfaction for every individual. The qualities and values that individuals have are the most significant determinants of satisfaction level. "Job" which infests a major time gap in a person's life, to be maintained in company with a high satisfaction level, matters much in terms of individual and societal moral values. It's possible for an individual to be happy and peaceful in his/her personal life out of work, when he/she is satisfied in his/her working life. From this aspect, job satisfaction is a significant constituent of family-life balance and also life satisfaction.

It's possible to make reference to many variables which affect job satisfaction of workers. It's seen that these variables mainly examined in two groups as individual and organizational factors in literature. Individual or personal factors are the ones which provide different levels of satisfaction that individuals get. These are the factors of age, gender, marital status, education level, occupational position and seniority, personality, intelligence, service period and so on. Organizational factors are quality of job, management type and form of control, emotion of security, communication, wage, development and promotion possibilities, rivalry, working conditions, people who work together and organizational environment on the other hand. Individual factors that affect job satisfaction will be the subject of this study.

The rapid growth of services sector is one of the most significant changes in the labor market formed by the effects of globalization. The rivalry insight which gains importance as a result of this growth caused the development of managerial techniques directed to workers in the services sector, because the element of "human being" has great importance in services sector due to the other sectors. One of these techniques

which intensified in the human resources management is the effort to determine and develop job satisfaction level.

Because the service quality is very important to, banking sector is undoubtedly one the sectors that has an intense rivalry insight in services sector. Bank personnel's high level job satisfaction is very important because they target servicing their customers by high technology investments of hardware and software. Job satisfaction of public bank workers requires a different analysis because of the service's common quality, even if they compete private banks in similar circumstances. The differentiating specialty of public working as to the private sector rivalry circumstances can also effect the variables that affect job satisfaction. Although public banking working conditions come close with private sector working conditions in recent years, the effects of public bank workers' individual specialties on job satisfaction is still important to be able to assess these two different working regimes.

Aim of this research is examining individual factors (age, gender, marital status, education level, working position due to the unit of head office or branch, title, service period, existence of another bank worker person in the family, expectations about future) that affect job satisfaction. A field research that held in a public bank, using a job satisfaction scale called Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) on workers is limited with 26 branch and head office unit personnel. Questionnaire data is processed in the 17.0 version of SPSS programme and frequency distribution is made for all questions. 5 point likert scale is used for the questions which measure bank personnel's job satisfaction level. Questionnaire's first part consists 9 questions and the second part consists MSQ job satisfaction scale made of 20 questions.

The result of the research shows that there is a statistically substantive correlation between individual specialties of workers and job satisfaction. Accordingly, the raise of age causes a rise in job satisfaction also. This situation can be explained by the disappearance of job changing matter of fact in advanced ages as regards to the beginning career. A similar assesment could be also expressed for the relationship between service of period and job satisfaction. Strengthening institutional commitment, the rise in service period effects the job satisfaction level positively. Enquiry in regard to marital status shows that the married personnel's internal satisfaction is high. It's seen that adaptation of work and family life effects the level of satisfaction positively. An inversely related situation is detected between education level and job satisfaction. Job satisfaction decreases while the workers' level of education increases. Rising education levels make expectations about job and career rise also and job satisfaction levels fall. Titles that the workers have rises internal job satisfaction. Managerial responsibilites seem to rise the internal satisfaction as they don't make a meaningful difference on external satisfaction. It's also seen that the existence of a bank worker in family causes a rise in internal satisfaction levels. Another prominent finding of this research is that the expectations of bank workers about future affect job satisfaction levels negatively. Seemingly some individual specialties of workers doesn't have a meaningful statistical effect on job satisfaction. Hereunder, it can be said that gender and working in branch or head office units doesn't have a meaningful statistical effect on job satisfaction.

This study, which the effects of individual specialties that a public bank workers have on job satisfaction is statistically examined, presents that some characteristics of workers constitute meaningful results about job satisfaction. Defining the relationship

between job satisfaction level and the factors affect that clearly, depends on the rise of the researches in this area. The rise of statistical data which determine the relationship between job satisfaction and workers' individual specialties, may have many positive effects just as reconstruction of work organization, enhancement of human resources implementations including recruitment and promotion processes and increase in organizational and individual success.