



**ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

Pamukkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Dönem Projesi

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Canan ÇABRİ

Danışman: Yrd. Doç. İbrahim AKSEL

Mayıs 2015

DENİZLİ

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza

Canan ÇABRİ

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Orgaizasyon Bilim Dalı öğrencisi Canan ÇABRİ tarafından Yrd. Doç. İbrahim AKSEL yönetiminde hazırlanan “Çağrı Merkezinde İş Tatmini ve Tükenmişlik Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Yrd. Doç. İbrahim AKSEL

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
.....tarih vesayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Kenan ÇOYAN

Müdür

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, çağrı merkezi çalışanlarında iş tatmininin tükenmişlikle ilişki düzeylerini incelemeye yönelik görgül bir araştırma yapılmıştır. Özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanları ile ilgili iş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi üzerine çalışma yapmam konusunda beni cesaretlendirerek, verilerin çözümlenmesi ve istatistiksel değerlendirme sürecinde gerek sabrı gerek desteği konusunda benden yardımlarını esirgemediği için projemin danışmanı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL'e teşekkür ederim.

Bu araştırma verilerinin düzenleme aşamasında ve beni hızlandırarak araştırmayı bitirmem konusunda yardımcı olan sevgili Dr. Şeyma Gün EROĞLU'na, ayrıca bu araştırmanın her aşamasında bana yardımcı olabilmek için çabalayan, abim Cevdet AYKURT'a çok teşekkür ederim. Araştırmamın başrolünde bulunan ve çalışmış olduğu iş yerinde özel iznini, anket aşamasında, gerek veri analizlerini yapabilmem için gerek anketlerin dağıtılması ve toplanması için kullanarak, katkısını esirgemeyen sevgili kardeşim Gülşen ÇABRİ'ye çok teşekkür ederim.

Son olarak teşekkür etmek istediğim kişiler arasında yer alan sevgili ailem; hayatımda önemli bir yere sahip olan ve bana yaptıkları katkılarıyla beni hayata hazırlayan, yanımda olduğunu hissettirerek bana dualarıyla güç veren, umut aşıl原因, motive eden sevgili anneme ve babama en içten duygularıyla sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÇABRİ, Canan

Yüksek Lisans Tezi

İşletme ABD

Yönetim ve Organizasyon Programı

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. İbrahim AKSEL

Temmuz 2015, 160 Sayfa

Bu çalışmanın amacı son yıllarda çağrı merkezi olarak hizmet veren sektörlerin örgüt içinde çalışma şartlarını, bireylerin yaşamış olduğu sorunları vb. durumların varlığına dikkat çekmektir. Literatürde tükenmişlik yaşayan hizmet sektörleri, insanlarla diyalog içerisinde bulunan çalışanlar, iletişimin yoğun olduğu çağrı merkezlerinin daha fazla etkilendiğini ve bu konu ile ilgili araştırmaların son zamanlarda yaygın şekilde yapılarak bu konuya dikkat çekilmesinin sağlandığını görmekteyiz. Bu çerçevede, çalışmanın araştırma kısmı için örneklem, İstanbul'da özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu çalışmanın temel amacı olan iş tatmininin tükenmişlik ile ilişkisinin belirlenmesine yönelik analizler yapılarak aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı, iş tatmini, çağrı merkezi

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION IN CALL CENTER AND BURNOUT (SYNDROME)

ÇABRİ, Canan

MA program

Business Administration Department

Supervisor: Assist. Prof. Dr. İbrahim AKSEL

July 2015, 160 pages

The aim of this study is to catch attention to the problems or situations that individuals have faced and working conditions of the sectors serving as call centers recently. In relevant Literature, it is seen that people working in call centers feel more burnout than other people working in sectors which densely engage in dialogue with people. The studies about this topic have been carried out extensively in recent years. The sample for this study is chosen as the call center customer representatives working in a private bank in İstanbul. The aim is to define the relationship between job satisfaction and burnout thanks to analysis.

Key words: burnout, emotional exhaustion, desensitisation, individual success, job satisfaction, call centers.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLOLAR LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

1.1. Tükenmişlik Kavramı.....	3
1.2. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihçesi.....	7
1.3.Tükenmişlik Sendromunun Boyutları.....	8
1.3.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion).....	9
1.3.2.Duyarsızlaşma (Depersonalization).....	10
1.3.3. Düşük Kişisel Başarı (Diminished Personal Accomplishment).....	11
1.4. Tükenmişliğin Evreleri.....	11
1.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler.....	13
1.5.1.Bireysel Faktörler.....	13
1.5.2.Örgütsel Faktörler.....	15
1.6.Tükenmişliğin Belirtileri.....	18
1.6.1. Fiziksel Belirtiler.....	19

1.6.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler.....	19
1.6.3. Davranışsal Belirtiler.....	20
1.7. Tükenmişliğin Sonuçları.....	21
1.7.1. Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	22
1.7.2. Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	25
1.7.3. Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....	27
1.8. Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	28
1.8.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar.....	28
1.8.2. Yurt dışında yapılmış Araştırmalar.....	30
1.9. Tükenmişlik Sendromu Modelleri.....	32
1.9.1. Perlman ve Hartman Modeli.....	32
1.9.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	33
1.9.3. Pines Modeli.....	35
1.9.4. Edelwich ve Brodsky Modeli.....	36
1.9.4.1. İdealistik Coşku Evresi (Enthusiasm).....	37
1.9.4.2. Durgunlaşma Evresi (Stagnation).....	38
1.9.4.3. Engellenme Evresi (Frustration).....	38
1.9.4.4. Umarsamazlık Evresi (Apathy).....	39
1.9.5. Meier'in Tükenmişlik Modeli.....	39
1.9.6. Suran ve Sheriden'in Tükenmişlik Yaklaşımı.....	41
1.9.7. Gaines ve Jerminer Tükenmişlik Modeli.....	42
1.9.8. Veninga ve Spradley Tükenmişlik Modeli.....	42
1.9.9. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli.....	43
1.9.10. Maslach Tükenmişlik Modeli- MTÖ (Maslach Burnout Inventory-MBI).....	43
1.10. Tükenmişlik Sendromunun Önlenmesi.....	46

1.10.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler.....	46
1.10.2. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler.....	47

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı.....	50
2.2. İş Tatmini Tanımları.....	51
2.3. İş Tatmininin Önemi.....	54
2.4. İş Tatmini Etkileyen Faktörler.....	56
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	56
2.4.1.1. Cinsiyet.....	57
2.4.1.2. Yaş.....	59
2.4.1.3. Medeni Durum.....	60
2.4.1.4. Eğitim.....	61
2.4.1.5. Mesleki Düzey (Kıdem) ve İş Tecrübesi.....	61
2.4.1.6. Bireysel Farklılıklar.....	62
2.4.1.7. Unvan.....	63
2.4.2. Örgütsel Faktörler.....	63
2.4.2.1. Örgüt, Vizyon ve Misyonu.....	64
2.4.2.2. Örgütsel iletişim ve Ödüllendirme Sistemi.....	64
2.4.2.3. İşin Niteliği.....	65
2.4.2.4. Ücret.....	66
2.4.2.5. Terfi Olanakları.....	67
2.4.2.6. Yönetim Yapısı.....	68
2.4.2.7. Ast-Üst İlişkisi.....	68

2.4.2.8. Çalışma Arkadaşları.....	69
2.4.2.9. İş Stresi.....	69
2.4.2.10. Çalışma Koşulları.....	71
2.4.2.11. Güvenlik.....	71
2.4.3. Grup Faktörleri.....	72
2.4.4. Kültürel Faktörler.....	72
2.4.5. Çevre Faktörleri.....	72
2.5. İş Tatmininin Sonuçları.....	73
2.5.1. İş Tatmini ve Verimlilik.....	74
2.5.2. İşten Ayrılma.....	76
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık.....	76
2.6. İş tatmini İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	77
2.6.1. İş Tatmini ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar.....	77
2.6.2. İş Tatmini ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	78
2.7. İş tatmini Kuramları.....	81
2.7.1. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory).....	81
2.7.2. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı.....	85
2.7.3. Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory).....	86
2.7.4. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	87
2.7.5. Alderfer'in VİG Kuramı : (Existence, Relatedness and Growth Theory).....	89
2.7.6. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model).....	89
2.7.7. Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	91
2.7.8. Cornell Modeli.....	94
2.7.9. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questinnaire).....	95

2.7.10. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire).....	95
2.7.11. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index).....	96
2.8. İş tatmini veya Tatminsizliğinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar.....	96
2.9. İş tatmininin İş görenler ve İşletmeler Açısından Önemi.....	97
2.10. Tükenmişlik ve İş tatmini ile ilgili Yapılan Çalışmalar.....	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	101
3.2. Araştırmanın Modeli.....	101
3.3. Araştırmanın Kapsamı.....	102
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	102
3.5. Veri Toplama Araçları.....	103
3.5.1. Kişisel Bilgi Formu.....	103
3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	103
3.5.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği.....	106
3.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	107
3.7. Tükenmişlik ve İş tatmininin Güvenilirlik Analizleri.....	107
3.8. Araştırma Bulguları ve Hipotezlere İlişkin Yorumlar.....	108
3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	108
3.8.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular.....	114
3.8.3. İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular.....	115

3.8.4. Tükenmişlik Düzeyleri ile İş tatmini İlişisine İlişkin Bulgular.....	116
TARTIŞMA.....	122
SONUÇ.....	123
KAYNAKLAR.....	125
EKLER.....	143
ÖZGEÇMİŞ.....	149

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları.....	13
Şekil 2: Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	35
Şekil 3: Maslach Tükenmişlik Modeli.....	46
Şekil 4: İş Tatmininin Etkileri Pelit ve Öztürk.....	56
Şekil 5: Verimlilik-İş Tatmini İlişkisi.....	75
Şekil 6: Geleneksel Görüş ile Herzberg'e Göre Tatmin Ve Tatminsizlik Boyutları.....	82
Şekil 7: Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	85
Şekil 8: Adam's ın Eşitlik Teorisi.....	86
Şekil 9: Vroom Motivasyon Modeli.....	88
Şekil 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: Şentürk.....	93
Şekil 11: Araştırmanın Modeli.....	102

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Maclach Puan Aralığı.....	105
Tablo 2:Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları.....	105
Tablo 3: Tükenmişlik Ölçekleri ve Genel İş tatmini Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi.....	108
Tablo 4: Cinsiyete ilişkin Bulgular.....	109
Tablo 5: Yaşa İlişkin Bulgular.....	109
Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Bulgular.....	110
Tablo 7: Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Bulgular.....	110
Tablo 8: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 9: Görevine İlişkin Bulgular.....	111
Tablo 10: Gelir Durumuna İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 11: Hizmet Yılına İlişkin Bulgular.....	112
Tablo 12: Aynı İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	113
Tablo 13: Haftalık Ortalama Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	113
Tablo 14: Günlük İş Yüküne İlişkin Bulgular.....	114
Tablo 15: Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	114
Tablo 16: Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	115
Tablo 17 : Çağrı merkezi çalışanlarının, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkileri ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyut ve Genel Tatmin Puanları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi.....	117

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DT: Duygusal Tükenmişlik

DY: Duyarsızlaşma

İDÖ: İş Tatmin Ölçeği

KB: Kişisel Başarı

MTÖ: Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory)

MDÖ: Mesleki Tatmin Ölçeği

SPSS: Sosyal Alanlar İstatistik Paket Programı

GİRİŞ

İnsan hayatında çalışmanın önemli bir yeri vardır. İnsanlar çalışarak yaşam kalitesini belirler ve ihtiyaçlarını, isteklerini karşılayabilirler. Çalışmış oldukları iş bireyin hayatını etkilediği gibi hayattan beklentileri de çalışma hayatını etkilemektedir. İnsanlar yaşamlarını iyi bir biçimde devam ettirebilmek için çalışma hayatını da iyi şekilde devam ettirmeleri gerekmektedir. Ancak günümüzde rekabetin belirginleşmesi, günümüz çalışma koşullarının değişmesi, çalışanların üzerindeki baskıyı arttırmaktadır.

Günümüz çağı bilişim çağı olmakla birlikte, bilişim çağı ile birlikte teknolojiye yeni teknolojiler örgütlerin hizmetlerinin bir kısmını telefonla sunmaya yöneltmiştir. Şirketler yaygın bir şekilde çağrı merkezi uygulaması kullanmaktadır. Çağrı merkezlerinin yaygınlaşmasının bir nedeni hizmetlerin önemli bir bölümünün telefon aracılığıyla sunulması sonucu maliyetin azalması iken, diğer bir nedeni müşterinin örgüte istediği zaman ulaşabiliyor olmasının müşteri memnuniyetini arttırmasıdır. Temel felsefesi müşterinin örgüte 7 gün 24 saat ulaşabilmesi olan çağrı merkezi hizmetinin ana amacı müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının sağlanabilmesidir (Başbuğ, Ballı ve Oktuğ, 2010: 259-260).

Çağrı merkezi çalışanları telefonun diğer bir ucunda sürekli bağırarak, hakaret eden, şikâyet eden söylenileni anlamayan ya da gerçekten haklı olan müşterilere karşı en naif tavırlarını korumak ve sabırla evet efendim, peki efendim, yardımcı olmamı istediğiniz başka bir konu var mı? Size başka nasıl yardımcı olabilirim efendim vb. ifadeleri kullanmak zorundadırlar. Bu tavrı günde birçok kişiye söylemek, sabretmek durumunda kalabilmektedirler. Yani duygusal açıdan bakıldığında çağrı merkezlerinde çalışan kişilerin işini yaparken ciddi yıpranma düzeyi ile karşı karşıya kalabileceği görülmektedir. Zaman içerisinde yoğunlaşan rekabet koşulları ve hızla ilerleyen teknolojinin çalışma şartları üzerindeki olumsuz etkisi ile birlikte tükenmişlik günümüz çalışma dünyası için başlı başına önemli bir sorun haline gelmektedir. Tükenmişlik çalışan kişilerin işleri nedeniyle kurmuş oldukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi sonucunda ortaya çıkan zorluklarla ilgili sosyal bir sorun olmakta ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar tükenmişliği yaşayan çalışanın hayatında gerçekleşen olumsuz değişimleri ifade etmektedir. Buna göre; tükenen birey sürekli bir yorgunluk yaşamakta, işinden

iyice soğumakta, kendi kabuğuna çekilmesine ve işinde yetersiz olduğunu hissetmesine sebep olmaktadır (Keser, 2006: 103).

Mesleki tükenmişlik ile ilgili olarak bakıldığında yüz yüze iletişim kullanarak işini yapan çalışanlarda mesleki tükenmişlik fazla olmaktadır. Bu konu ile ilgili çalışmaların arttırılması ve çözüm üretilebilmesi önemlidir. Bu çalışmada da özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarına yönelik olarak tükenmişlik ve iş tatmini düzeylerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu araştırma doğrultusunda üç bölümden oluşmaktadır

Birinci bölümde tükenmişlik sendromu hakkında kavramsal açıklama yapılarak, tükenmişliğin boyutları, evreleri, tükenmişliğin belirtileri, tükenmişliği önleme ve çözümleri hakkında açıklama yapılmaktadır.

İkinci bölümde iş tatmini hakkında yapılan çalışmalar, kullanılan yöntemler ve yöntemlerin ne gibi sonuçlar çıktığına dair, açıklanarak değerlendirilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, sınırları, yöntemi açıklandıktan sonra anketler ile birlikte çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik ile iş tatmini sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç bölümünde de araştırmanın özeti sunularak, araştırma aşamasında elde edilen bilgi ışığında öneriler kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK

Kişilerde çevresindeki bireylere karşı kendini çaresiz, yetersiz, duygusal anlamda kötü, hissetmesi, umursamaz (duyarsız) olma şekli ile gelişen kişisel başarı ve yeterli olma durumunda azalma ile ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) sendromudur. Bu sendrom en çok yüz yüze iletişim ile kurulan mesleklerde görüldüğü bilinmektedir. Bireyde herhangi bir olumsuz stres karşısında göstermiş olduğu çabanın başarısız olması ile ortaya çıkan bir rahatsızlıktır (Kaçmaz, 2005: 68). Tükenmişlik duygusunun bütün meslek grupları ile ilişkili olduğunu ve genellikle çalışma şartlarının sebep olduğu bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde stres dolu iş hayatında tükenmişlik olgusu çok sık şekilde rastlanılan bir kavram olmuştur (Canaff, 2007).

1.1. Tükenmişlik Kavramı

Kelime anlamı bakımından, sözlükte “Tükenmişlik”, kronik bir stres döneminden sonra işe ilişkin ruhsal ve fiziksel enerjinin azalması ile kendini gösterir, bazen fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıktığı durum için de kullanılan bir terimdir (Sinat, 2007: 4) Türk Dil Kurumu’nun sözlüğünde ise “Tükenmişlik” gücünü yitirmiş olma, çaba göstermeme durumu olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr/03.02.2015>).

Önceleri tükenmişliğin oluşumunda en önemli etkenin birey olduğu düşünülmüş ve çözüm olarak bireyin işten ayrılması uygun görülmüştür. Sonraları tükenmişliğin bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen örgütsel bir sorun olduğu yaygınlaşmıştır. Maslach ve Leiter (1997)’in oluşturmuş olduğu tükenmişlik modelinde ise bireysel ve örgütsel sebepler bir arada ele alınmış ve iş hayatı alanları oluşturulmuştur. Bu şekilde örgüt içerisindeki çalışanların işle bütünleşmeleri; enerji, aidiyet ve yeterlilik duygusuyla örgüt içinde çalışanların verimlilik ve etkinliğini artırmaları sağlanabilecektir. Gelecekteki çalışmalar için önemli bir alanın tükenmişlik adı verilen örgütsel bir hastalıkla başa çıkabilmenin ötesinde, örgütün içerisinde “tükenmeme sendromu” olarak adlandırılacak işle bütünleşmeyi bilinçli ve sistematik bir şekilde yaygınlaştırmak olduğu düşünülmektedir. Ayrıca ileride işle bütünleşmeyi sağlayabilecek ve destekleyecek örgütsel yapının belirlenmesi ve oluşturulması konusundaki uygulamalı olan çalışmalar da kavramın gelişmesine katkıda bulunabilecektir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 41-42). Rutin görevler içermesi ve

çalışanın iş üzerindeki kontrolü az olmasından ötürü bazı yazarlar tarafından Taylorizmin yeni bir modeli olarak değerlendirilme yapmaktadır. Özellikle de yönetim departmanındaki kişilerin çalışan üzerindeki sıkı kontrolünün olması ve çalışanlara işini yaparken serbestlik tanımaması onların bu yorumu yapmasına sebep olmuştur. (Başbuğ vd., 2010: 259-260).

Günümüzde teknolojilerin hızlı şekilde gelişimi ile beraber, birçok yeniliklerin gerçekleşmesi ve bu teknolojiden nasibini alan hizmet sektörünün de kendini bu akıma kaptırarak, örgütlerde yer alan hizmetleri daha da geliştirmeye çalışması, müşterilerin daha yoğun ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla pratik ve hızlı hizmetler sunulmaya çalışılması son derece önemli olmaktadır. Bu açıdan müşterilere hızlı ve kolay ihtiyaçların karşılanabilmesi için örgütler hizmetlerinin bir kısmını telefon ile sunmaya çalışmaktadır. Yaygın olarak telefon ile hizmet veren çağrı merkezleri son dönemlerde iyice artmaktadır. Ayrıca telefon ile hizmetin sunulması maliyetleri de önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu durum hem müşterilerin hızlı ve istedikleri zaman 7/24 ihtiyaçlarını gidermesi ile müşteri memnuniyeti, müşteri bağlılığını sağlarken hem de maliyetleri büyük oranda azaltabilmektedir. İşini iyi yaptığını gösteren performans sistemine dayalı, bilgisayar destekli sistem ile müşteriye iyi bir iletişim kurulması ve müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesine yardımcı olabilmek, çağrı merkezi çalışanlarının görevleri arasında yer almaktadır. Yaptığı işin kalitesini müşterileri ile kurduğu olumlu iletişim ile belirlenmektedir.

Çağrı merkezi çalışanlarının aldığı çağrılar gelen çağrılar (inbound) ve giden çağrılar (outbound) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Giden çağrılar çalışanların müşteriyi aradığı ve genellikle satış ve pazarlama için yapılan çağrılar olup belirli bir amaç sebebiyle bir grup tarafından belirli telefon numaraların aranarak sürdürülen faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Gelen çağrılar ise müşterinin şirketi arayarak ihtiyacı gereği hizmet alması ve genellikle içeriği müşteri sorunları olan çağrıdır. "Çağrı alan", "gelen çağrılara yanıt veren" inbound çağrı merkezleri adından da anlaşılacağı gibi, belirli bir telefon numarası vasıtasıyla (Türkiye'de çoğunlukla 444 ile başlayan veya 0800'lü) gelen çağrılara yanıt veren türdeki çağrı merkezleridir. Bunlar genellikle hizmet, destek, yardım, bilgi alma, işlem yapma, satış gibi ihtiyaçlara cevap vermektedirler. (<http://cagrimerkezi.nedir.com>: 22.01.2015'den özetlenerek aktarılmıştır). Çağrı merkezinde çalışanlarının çağrı alma performansları hem niceliksel hem de niteliksel olarak değerlendirilmektedir. Niceliksel olarak bakılan, çalışanın kaç konuşma yaptığı ve konuşmalarının süresinin ne kadar olduğu değerlendirilirken,

niteliksel olarak ise konuşmanın kalitesi, müşterinin sorununa çözüm bulunup bulunmadığı, müşteriye kapsamlı bilginin sağlanıp sağlanmadığı veya satışın gerçekleşip gerçekleşmediği kısacası iyi, kalitesi yüksek bir çağrı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için görüşme canlı olarak ve ya kayıttan dinlenmektedir. Çağrı merkezlerinin çoğu ise hedeflere göre performans ölçümü gibi kriterler ile birlikte çalışanların performansları değerlendirmektedir (Üngüren ve Doğan, 2010: 260).

Performans sistemine göre yöneticiler önce çalışanlara hedefler koymaktadır. O hedeflere hem müşterilerin verdiği not hem de diğer kriterler ile birlikte değerlendirilerek çağrı merkezi çalışanlarının performansları derecelendirilmektedir. Çağrı merkezleri iş sahası içindeki yerleri bakımından ve çalışanlarının ekonomik, sosyal ve psikolojik durumları bakımından pek çok araştırma yapılmış olup yapılan bazı araştırmalarda da çağrı merkezi çalışmasının işgören üzerinde çeşitli olumsuz sonuçları olduğu belirtilmiştir. Çağrı merkezi çalışanlarının yaşadıkları olumsuz sonuçların temel nedenlerinde ise iş yükünün yoğun olması, çalışanların yöneticiler (takım lideri) tarafından dinlenmesi, gözetlenmesi, iş yükünün aşırılığı sebebiyle işteki kontrolün sağlanamamasıdır.

Tükenmişlik her türlü iş alanında çalışmış olan insanlarda görülen fakat insanlarla sürekli ilişki halinde olan meslek çalışanlarında (polislik, doktorluk, öğretmenlik, hâkimlik gibi) sık sık rastlanılan ve son yıllarda üzerinde birçok çalışma yapılan bir konudur. Tükenmişlik insanlar tarafından çok fazla bilinmeyen bir konu olmasına rağmen, günümüzde çok önemli bir sorun haline gelmektedir (Yıldız, Yalavaç ve Meydan, 2013: 158). Tükenmişlik, özellikle de zor müşterilerle gerçekleştirilen sürekli zorlu etkileşimlerin bir sonucu olarak kavramsallaştırılabilir. Ayrıca bu durum zayıf başa çıkma stratejileri tarafından şiddetlenebilir. Hizmet standartları üzerinde muhtemel etkisi olan çalışanların işgücü sorunlarını tanımlamak ve belirlemek, tükenmişliğin oluşumu açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu durum, aynı zamanda, sağlık sorunları ile ilişkili olabilmektedir. Duygusal talepleri kasteden bu görüş, normal fiziksel ve zihinsel unsurlara yanında, daha çok hizmet işleri ile ilgili olabilmektedir (Eroğlu Gün, 2014: 159-160).

Tükenmişlik ile ilgili araştırmalar hızla artmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişlik kavramını şu şekilde açıklamaktadır;

Yücel, (2012: 3) tükenmişlik kavramının 1900'lü yıllara kadar uzanmakta olduğunu ve en kayda değer örneği Schwartz ve Will'in (1953)' de bir hastanenin zihinsel hastalarının bulunduğu serviste çalışan (Bayan Jones) bir hemşire olduğunu belirtmektedir. Bayan Jones "düşük moral" (low morale) tanısı konulan bir hemşire olarak tanımlanmıştır. Daha sonra 1974'de Herbert J. Freudenberger tükenmişlik kavramını formal olarak tanımladığı ve bu kavramın belirtilerini de ortaya koyduğu bir makale ile belirtmiştir. Tükenmişlik durumunu; bıkma, yorulma, bezme ve negatif klinik tutumların karakterize ederek bireyi tüketme noktasına getirdiği bir durum olarak tanımlamıştır. Tükenmişlik tanımında fiziksel ve davranışsal semptomlar; tükenme, bıkma, baş ağrısı, mide ağrıları, uykusuzluk, nefes alma sıkıntıları, duygusal istikrarsızlık, fiziksel sıkıntılar sinirli olma, aşırı zorlandığını hissetmek, şüpheli bir tutuma sahip olmak, uzun çalışma saatleri, dışlanmak, risk alma davranışları, ilaç kullanma, alkol kullanımı, inatçılık, aşırı sertlik, dengesizlik, negatif klinik tutumlar ve değişimde isteksizlik gibi durumları içine aldığı aktarmaktadır.

Arı ve Bal, (2008: 134) tükenmişlik literatürü incelendiğinde kavramın bir süreç olarak değerlendirildiğini belirtmektedir, bu bağlamda da iki modelin var olduğunu söylemektedir: Maslach Modeli ve Golembiewski Modeli, Maslach ve Jackson tükenmişlik boyutlarını ayrı ayrı tanımlamış olsalar bile birbiri ile ilişkili olduğunu düşünmektedirler. Maslach Modeli ile tükenmişlik personelin işe ilişkin stres kaynaklarına verdiği bir tepki olarak duygusal tükenme boyutu ile başlar. Bu boyut duygusal tükenmişliğe karşı bir başatme stratejisi olarak kişi diğer bireylerle olan ilişkilerinde duyarsızlaşma etken olur ve onlarla arasına psikolojik olarak bir sınırlama getirmeye başlar. Maslach Modeli duygusal boyutta olan, tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissinin bir nedenidir. Golembiewski Model'inde ise süreç önce duyarsızlaşma ile başlar. Duyarsızlaşma kişinin işe ilişkin performansına yansır ve başarıya ilişkin değerlendirmelerini etkileyerek kişisel başarıda düşme hissetmesinde rol oynar. Bir sonraki aşamada ise bireyin duygusal tükenmişlik yaşaması ile son bulur. Golembiewski Model'inde duyarsızlaşma kişisel başarıda düşme hissinin, kişisel başarıda düşme hissi de duygusal tükenmenin nedeni olarak belirtmektedir.

Miller, (2011:146) Tükenmişlik, iş ile ilgili konularda olumsuz bir bakış açısını, iş ortamında diğer çalışanlardan uzaklaşmaya sebep olan umutsuzluk durumunu içerdiğini belirtmektedir.

Freudenberger, (1974: 159). Tükenmişlik, başarısızlık, yıpranma, aşırı yükleme sonucu ortaya çıkan enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan isteklerin ortaya çıkardığı durum bireyin iç kaynaklarında ve enerjisinde tükenme hissi yaşamasına sebep olduğunu aktarmaktadır.

Okutan, Konuk ve Yıldız, (2013: 2) tükenmişliği, bireylerin mesleki ortamda yaşamış oldukları ilişkilerin zorlaşması ve buna bağlı olarak onların işlerinde birtakım olumsuz durumlar yaşaması ile gelişen süreç bizi modern çağın önemli bir sosyal problemi olan tükenmişlik ile karşı karşıya bırakmakta olduğunu belirtmektedir.

Gündüz, (2005: 152-153) Tükenmişlik (Burnout) olarak bilinen bu mesleki tehlike ilk olarak 1970 yıllarında Amerika’da özellikle insanlara hizmet verilen alanlarda çalışanlarda görülme ile birlikte stresin farklı bir türü olarak değerlendirmektedir. Özetle tükenmişlik durumu, yapılan işten kaynaklanan stres sonucu ile ortaya çıkan, stresin yoğunluk durumuna ve zamanına göre farklılık gösteren bir reaksiyon olduğunu belirtmektedir.

Grandey’e (2000: 103) göre, çalışanların müşterilerle gerçekleştirmiş olduğu etkileşimlerin duygusal yönden aşırılık içermesi, bu durumun çalışanların duygusal kaynaklarını yenileyebilmesini sağlayacak imkânları bulamamasına ve bu durumun da tükenmişliği ortaya çıkarabileceğini belirtir.

1.2. Tükenmişlik Araştırmalarının Tarihçesi

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalar, 1940’lı yıllarda gerçekleşmiştir. Selye ve Heuser uzmanlaştıkları kalp – solunum, sindirim sistemi ve cinsellik konularındır fakat psikiyatrik gözlemler ve stres üzerine de araştırmalar yapıyorlardı. Selye’ye göre stres; istekler topluluğuna insan vücudunun verdiği fiziksel tepkilerdir (Selye, 1993: 11). Stres çalışmalarının geliştirilmesi ile tükenmişliği inceleyen erken dönem araştırmacıları Selye’nin stres modelini, İş tatmininin sosyal boyutuna uygulamışlardır. Özetle, Selye gözlenebilir bilginin fizyolojik analizini incelemiş ve bunu da stres olarak adlandırmıştır. Tükenmişlik; stresin bir psiko-sosyal fenomen olarak belirtilip sonrasında başka bir isimle atfedilmiş halidir (Güllüce, 2006: 6).

1970’li yıllarda insanlarla ilişkileri fazla olan mesleklere özgü bulguları tanımlamak için kullanılan tükenmişlik tanımı; çalışma yaşamındaki stresin incelendiği araştırma sonuçlarında stresin psikolojik, davranışsal ve bedensel sorunlardan farklı

olarak, insanlarda stres sonucu oluşan bazı tepkilerden gözlemlenerek ilk kez 1974'te ABD'li psikanalist Dr. Herbert J. Freudenberger tarafından tükenmişlik olarak belirtmiştir (Çimen, 2000: 5). Freudenberger (1974), tükenmişliği “yıpranma, başarısızlık, enerji ve güç kaybı ya da insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu” şeklinde tanımlamaktadır. İlk dalga tükenme araştırmacılarından olan diğer önemli kişi ise Cherniss'tir. Sağlık sektöründe çalışanların kişisel durumları ve talepleri arasındaki transaksiyonel dengesizliği ele alan açık şekliyle bir tükenme modeli sunmuştur. Şimdiye kadar, bu kavramsal çalışmaya cevap verecek bir araştırma yapılmamıştır. Stalker ve Harvey bu zamanlarda yapılan araştırmalarda eksik olan şeyin akademik ve profesyonel tanımının yapılmadığını ve bu yüzden de tartışmalarda ilerleme sağlanamadığını ifade etmiştir. Sosyal psikolog olan Maslach, işte bu zamanda tükenme ile ilgili araştırmalarıyla adından söz ettiren kişi olarak yer almıştır. Maslach'ı izleyen araştırmalar, onun tanımından hareket ederek, bu kavramın sosyal boyutuna atıfta bulunmuşlardır (Güllüce, 2006: 8).

1.3.Tükenmişlik Sendromunun Boyutları

Ardıç ve Polatçı, 2008: Maslach ve Jackson (1986) tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, “üç bileşenli bir psikolojik sendrom” şeklinde ifade ettiğini belirtmektedir. Tükenmişlik sendromu ilk olarak aşırı kronikleşmiş iş talebinin bireyin duygusal kaynaklarını tüketmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum duygusal tükenmenin oluşmasına etken olmaktadır. Bu aşamada tükenmişliğin stres düzeyini yaşayan birey kendisini fiziksel ve duygusal anlamda aşırı yorgun ve yıpranmış hissetmekle birlikte işe odaklanamamakta ve müşterilere karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissedememektedir. Ardından kişi, savunma mekanizmasının bir sonucu ile çevresindeki insanlarla olan ilişkilerini sınırlamakta ve psikolojik olarak onlardan uzaklaşmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan duyarsızlaşma, birey ile iş talebi arasında duygusal anlamda bir tampon görevi görmektedir. Duyarsızlaşan birey de, bütün hayatının başkaları tarafından ele geçirildiğini düşünerek, kendini soyutlamakta, kısaca insanları hayatından çıkarıp tek başına kalmak istemektedir. Tükenmişlik sadece bir rahatsızlık ya da mesleki bir tehlike değil aynı zamanda profesyonel kimlik üzerinde yıkıcı bir saldırıdır (Schaufeli vd., 2009).

Çalışanın hasta olmasına ya da izin alabilecek durumda olmasına rağmen çalışmak istemesi ve bunu yöneticinin görmesini istemesi (Presenteeism) davranışı da tükenmişliğe neden olmaktadır (Demerouti vd., 2009). Tükenmişlik aslında, belirli bir dinlenme süresinden sonra ortadan kalkan geçici bir yorgunluk belirtisinden farklı olarak, çalışma yaşamının değişik aşamalarında ortaya çıkabilmektedir. Bunun yanı sıra tükenmişliğin üç aşaması farklı iş durumlarına göre farklı varyasyonlarda oluşabilmektedir. Örnek olarak, bir iş ya da iş durumu iş arkadaşları ile çok zorlu şartlarda iş ilişkisinin boyutlarını etkileyebilir. Bunun sonucunda da duygusal tükenmeye yol açar ancak, bu iş başarı konusunda çok iyi fırsatlar sunabilir. Bir diğer durumda ise, iş şartları zorlu ve yıpratıcı olabilir. Bunun da duygusal tükenmeye yol açma durumu oluşabilir ve buna ek olarak da açık ve net amaçlar bulunmaz, bu durumda kişisel başarıda düşme hissine yol açabilir (Arı ve Bal, 2008:134).

Son olarak, çalışan daha önceki olumlu davranışları ile şimdiki davranışları arasındaki ayrımı fark etmektedir. Bunun sonucunda da mesafeli davranışlarının, çalışmış olduğu işletmeye ve topluma olan katkılarını sınırladığını düşünmektedir. Böylelikle birey iş ve insan ilişkileri konusunda bir yetersizlik duygusu içerisinde kendini görmekte, kısacası işini yapma, çalışmış olduğu kuruma ve müşterilerine hizmet sunma konusunda, kendisini yetersiz görmeye başlamaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 23).

1.3.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Tükenmişlik ile ilgili yazında, duygusal tükenme (emotional exhaustion), bu sendromun araştırmalarda en yaygın olarak bildirilen ve üzerinde en çok çalışılan boyutudur. Duygusal tükenme, aşırı iş yükünün üstesinden gelebilmek için bir çalışanın işinden duygusal ve bilişsel olarak uzaklaşmasına sebep olur (Maslach ve Leiter, 2008: 499).

Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı ile birlikte, en önemli bileşenidir. Tükenmişliğin bu bileşeni, daha çok çalışma ortamındaki iş stresi ile ilgilidir. Duygusal anlamda yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan çalışan, kendisini zorlamakta ve diğer insanların da duygusal istekleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme boyutu da işte bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Sezgin, 2010: 26-37). Mesleki tükenmişliğin bu durumu altında bireyde yorgunluk, enerjide eksiklik, duygusal anlamda kendini iyice yıpranmış hissetme gibi belirtiler görülmektedir. Bu

boyut literatürde tükenmişliğin en kritik ve en belirleyici odak noktası olduğunu ifade etmektedir. Duygusal tükenme bir nevi tükenmişliğin içsel boyutu olmaktadır (Üstüner ve Özçelik, 2013: 61). Duygusal tükenmişliği yaşayan kişi hizmet verdiği kişilere geçmişte olduğu kadar olumlu, verici ve sorumlu bir şekilde davranmadığını düşünür, gerginlik, olumsuz ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan kişi için her gün işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe ve çöküntü yaşama kaynağı olmaktadır (Demir, 2010: 4).

Dolayısıyla işe gitmek istememe, işyerine saatinde gelmeme ve psikosomatik şikâyetler sebebiyle işe devamsızlık yapma, işten ayrılma gibi hem işgören hem de kurum bakımından verimsiz bir durum ortaya çıkmaktadır (Yıldız, 2012: 44). Bu aşamada, çalışan işten kaynaklanan stresleri daha fazla idare edebilecek gücü kendisinde bulamaz. Bu durumda çalışanın önünde yapması gereken iki seçenek bulunmaktadır. İş gören ya çalışmakta olduğu birimi terk edecektir veya ruhsal olarak çöküntü yaşayacaktır. Bu durumda, çalışanların büyük çoğunluğu bulunmuş olduğu örgütü ve ya kurumu terk etme seçeneğini tercih etmektedir (Üngüren vd., 2010: 2923).

1.3.2.Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Bireyin hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun bir biçimde tutum ve davranış sergileyerek insancılıktan uzaklaşmasıdır (Karacaoğlu ve Arslan, 2013: 460).

Duyarsızlaşma, çalışanın müşterilerine karşı takındığı negatif, ilgisiz tavır ve duygularını tanımlamaktadır. (Şeşen, 2011: 70). Duyarsızlaşma, kişinin sunduğu hizmetin veya ürünün alıcıların gözünde çelişkili bir biçimde oluşturması ve ürünün kaliteli olmasını sağlayan özellikleri göz ardı ederek, insanlara karşı aşağılayıcı bir dil kullanması, insanları kategorize etmesi ve hizmet verdiği müşteriler ile arasına mesafe koyması şeklinde kendini gösteren durum olarak aktarmaktadır (Üngüren vd., 2010: 2923).

Duyarsızlaşmanın (depersonalization), duygusal tükenmeye karşı doğrudan bir tepki olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel ve mesleki ortamlarda yapılan çok çeşitli araştırmalarda, duygusal tükenmeden duyarsızlaşmaya doğru güçlü bir ilişki olduğu bulunmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008: 499). Maslach'a göre, tükenmişliğin üç boyutundan, duyarsızlaşma alt boyutu en sorunlu boyut şeklinde nitelendirmektedir (Anna-Marina Garden,1987: 545).

1.3.3. Düşük Kişisel Başarı (Diminished Personal Accomplishment):

Azalan kişisel başarı hissi, ilk iki boyutla daha karmaşık ilişki gösterir. Bu boyut, bir kısım araştırmada duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile doğrudan ilişkili bulunmakla birlikte, çoğu araştırmada ilk iki boyuttan bağımsız olduğu ortaya konmuştur (Maslach ve Leiter, 2008: 499).

Bu kavram kişinin kendisini olumsuz biri olarak değerlendirme eğiliminde olması ile ilişkilendirdiğini ifade etmektedir. Kişisel başarısında düşme hisseden çalışan kendisini yetersiz hissederek, yetersiz bir birey olduğunu düşünür ve motivasyonunda da düşme yaşar. Bu boyutta ki bir birey kendisine ilişkin değerlendirmelerinde genel bir olumsuzluk hisseder, işinde ilerleme kaydedemediğini, hatta iyice gerilediğini, harcadığı çabanın bir işe yaramadığını ve çevresinde bir fark da yaratamadığını düşünür (Naktiyok ve Kaygın, 2012: 25).

Çalışmış olduğu insanlar hakkında geliştirilen negatif düşünceler sonucunda birey kendisi içinde olumsuz düşünmektedir. Suçluluk, seilmeme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Demir, 2010: 4). Bireylerin kendileri ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı kişilerle ilişkilerinde başarısızlık ve yeterlik duygularında azalma görülür. İşinde ilerleme kaydedemediğini düşünüp, kendilerini suçlu hisseder (Tatlıcı ve Kırımoğlu, 2008: 35).

1.4. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evreler tükenmeyi anlamayı kolaylaştıran bir bakış açısı sağlamaktadır. Aslında tükenme bir kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç değil, sürekli bir olgudur (Üngüren vd., 2010: 2924).

Birinci Evre (Şevk ve Coşku Evresi-Enthusiasm)

Bu evrede ise yüksek bir mutluluk, enerjide artış ve gerçekçi olmayan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Birey için mesleği her şeyin önünde yer tutmakta, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve hayatın diğer yönlerine, zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabası içindedir (<http://duyuru.neu.edu.tr/?p=80546> Erişim Tarihi: 14.01.2015).

İkinci Evre (Durağanlaşma Evresi-Stagnation):

Bu evrede istek ve mutlulukta bir azalma yaşanır. Mesleğini yaparken karşılaştığı zorluklardan daha önce umursamadığı ya da önem verdiği bazı noktalardan giderek rahatsızlık duymaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan durum ise işten başka

bir şey yapmıyor olmaktır (<http://duyuru.neu.edu.tr/?p=80546> Erişim Tarihi: 14.01.2015).

Üçüncü Evre (Engellenme-Frustration):

Engellenmişlik (frustration), amaçların veya öngörülen davranışsal sonuçların durması veya kısıtlanması ile meydana gelir. Örgütte yaşanan engellenmişlik; iş performansını, işten ayrılma ve devamsızlık oranlarını, örgüte karşı geliştirerek çalışanlar arasında düşmanca tutum ve davranışın oluşmasına neden olur (Fox ve Spector, 1999: 917).

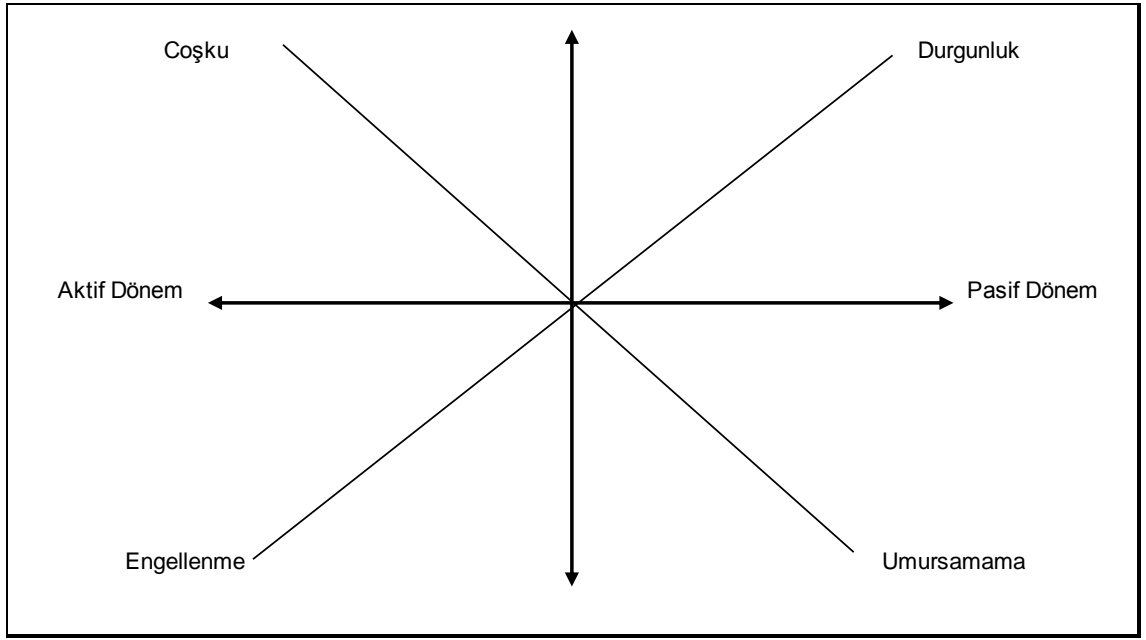
Başka insanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar (Erişim Tarihi: <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf>).

Bu noktada 3 yoldan biri seçilmektedir.

- Adaptif savunma (uyarlayıcı) ve başa çıkma stratejilerini harekete geçirme,
- Maladaptif savunmalar (uyumsuz davranış)
- Başa çıkma stratejileri ile tükenmişliği ilerletme durumundan kendini çekmek veya kaçınmaya çalışma (Baysak, 2010: 48).

Dördüncü Evre (Umursamazlık Evresi- Insouciance)

Bu evrede, çok derin duygusal kopma ya da kısırlaşma, derin bir inançsızlık hâkim olmakta ve umutsuzluk görülmektedir. Mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte ve ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda çalışma hayatı birey için bir mutluluk, Tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok uzak olup kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır (Yücel, 2008: 196).



Şekil 1: İki Faktör Teorisine Göre Tükenmişlik Aşamaları (Çimen, M., 2000: 15).

1.5. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki alt başlıkta ifade edilir. Bireysel faktörler; yaş, aşırı çalışma, medeni durum, ekonomik sorunlar, çocuk sayısı, işe bağlılık, sosyal izolasyon, başarısızlık korkusu, motivasyon, kişilik, mesleki olarak tatmin, informal destek, üstlerinden gördüğü destek, kontrolsüzlük, kendi isteklerine özen göstermeme, kendi değerlerinden ödün verme gibi ifade edilebilir. Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörler ise; tarafından tavsiye edilen sınıflama çerçevesinde, aidiyet, iş yükü, kontrol, ödüllendirilme, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmektedir (İraz ve Yusufoglu, 2011: 453-454).

1.5.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişliğe etki eden faktörler genel itibari ile şu şekilde aktarılmaktadır: mesleki tükenmişlik yaşayan bireylerin özellikleri bakımından yalnızca idealist ve yüksek düzeyde güdülenmeye sahip olan kişilerde görülmekle beraber bu kişilerin, mesleki yaşamları ile ilgili beklenti düzeyleri yüksek, duygusal baskı olarak yoğun ve

uzun süreli olduğunda; stres, yabancılaşma, kaygı ve depresyon gibi duyguları da yüksek bir seviyede olduğunu belirtmektedir (Ertürk ve Keçecioglu, 2012: 43).

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki ilişkilerden kaynaklanan ve tükenmeye sebep olan özellikler olduğu belirtilmektedir (Taysı, 2012: 15). Diğer taraftan bu faktörler, örgütsel özellikler bakımından bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif olarak etkilemektedir. Çalışanların bireysel farklılıklarının, tükenmişlik yaşama durumları üzerinde önemli oranda etkisi bulunmaktadır. Kişilik yapısı bakımından idealist, mükemmeliyetçi, amaç odaklı birey, mücadelecisi, rekabetten hoşlanan, kaybetmeyi sevmeyen, çevrelerine karşı hırslı, öfkeli, eleştirici olan, aceleci, verilen işleri zamanında bitirme çabası içerisinde olan ve saldırgan davranışlar sergileyen, sözüne sadık birey, sorumluluk sahibi, kişisel çıkarlarını her şeyden üstün tutan, hızlı hareket eden ve hayatlarını şans ve kader gibi dışsal faktörlerin yönettiğini düşünenler, hızlı konuşan bireyler, karşılanması zor beklentileri olanlar, öz yeterliliğe sahip olmayan kişiler ve empati kurmakta zorlanan bireyler daha fazla tükenme riski altında olduğu aktarılmaktadır. Diğer yandan demografik özelliklerdeki farklılıklarda, tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 23-24).

Tükenmişlik araştırmalarında cinsiyet bakımından genellikle kadınların erkeklerden daha fazla duygusal tükenme yaşadıkları sonucuna ulaşılmaktadır (Akman, Çörtü, Taşkın ve Özden, 2010: 813). Bunun sebebine bakıldığı zaman kadınların cinsiyetlerinden kaynaklanan içgüdüleri ile karşılarındaki insanları daha fazla gözetip onlara önem vermeleri olduğu aktarılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 24). Çalışma süreleri, yaş ve mesleki kıdem ile beraber tükenmişlik düzeyi arasında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilmektedir (Başol ve Altay, 2009: 197).

Genç ve deneyimsiz olan personellerde tükenmişliğin daha fazla görülmesinin nedeni, işe yeni başlayanların iş konusunda daha heyecanlı ve istekli olmaları ile olumsuz durumlarla karşılaşarak enerjilerini kısa zamanda bitirmelerine ve aşırı derecede yorgun olmalarına bağlanmaktadır (Bal ve Arı, 2008: 138). Çalışmış olduğu kurumda kendisini ispatlamak isteyen kişiler, genellikle kısa sürede çok büyük hedeflerle başarılar kazanabileceklerini düşünürler, ancak belli bir zaman geçtikten sonra bu hedeflerine ulaşamadıklarını görerek zamanla heyecanlarını da yitirirler (Taysı, 2012: 16). Sonuç olarak şunları söyleyebiliriz: İdeallerini düşürerek var olan durumu kabul eden bireylerde hayal kırıklığı ile tükenmişlik yaşamasına neden olmaktadır. Özellikle işe yeni başlayan bireylerde daha fazla görülmesinin sebebi, iş yerindeki rollerin,

sorumlulukların karışık yapısı, iş ortamında henüz oluşmamış olan aidiyet duygusu olarak belirtilebilir.

Bekâr olan kişilerin evlilere, çocuk sahibi olmayanların, olanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıkları yapılan araştırmalarla belirtilmektedir. Bekâr ve evli olan kişiler aynı iş yerinde çalışmasına rağmen evli olanların bekâr olanlardan az etkilenip tükenmişlik yaşadığına bunun sebebi olarak evlilerin hayat tatminlerinde genel olarak fazla olması söyleyebiliriz. Aynı zamanda evlilerin, kişiler ile olan ilişkiler, kriz zamanlarında çözme yetenekleri ve sorunlar ile nasıl başa çıkabileceğini geliştirmesi yönünden de söyleyebiliriz. Özetle aynı koşulların olması bireylerde de aynı etkileri gösterebileceği anlamına gelmemektedir. Bireysel sebeplerin farklılığı ile bazı kişiler tükenirken, bazılarının da tükenmediği görülmektedir.

1.5.2.Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlanan yıllarda, tükenmişlik daha çok “bireysel özellikler kaynaklı” bir sorun nedeniyle olduğu kabul görmüştür. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireyde olmakla birlikte çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ve yahut bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen zamanlarda yapılmış olan çalışmalarla beraber tükenmişlik sendromunun sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Bu görüş ile birlikte tükenmişlik sendromu bireysel değişkenlerden çok, meslek ve aynı zamanda iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir sorun olduğu ortaya konulmuştur (Özçalık ve Polatçı, 2013: 23).

İş yerinde olumsuz koşulların, bireyler ile çatışmaların, çalışma saatlerinin fazlalığı, iş yerindeki iletişimsizlik ile yanlış anlaşılmalarda, sosyal desteğin az olması yâda hiç olmaması, rol çatışması, rol belirsizlikleri, çalışma alanlarında olumsuz faktörler, kariyer olarak ilerleme fırsatlarının olmaması, işyerinde duygusal yönden uğranılan taciz (mobbing), iş güvenliğine önemin verilmemesi ve önlemlerin alınmaması, yöneticilerdeki olumsuz liderlik özellikleri iş planlamasının olmaması, işle ilgili taleplerin artışı, örgüt yapısındaki bozukluk, küçülme (downsizing), ödüllendirici olmayan iş koşulları, meslekte ilerlemenin olmaması, şeffaf ve adil bir yönetimin olmaması, dinlenme sürelerinde beklentilerin yetersiz olmaması veya karşılanmaması, ücretteki adaletsizlik veya yetersizlik, baskıcı bir ortamda çalışma (katı bir yönetim anlayışına sahip örgüt yapısı), takdir edilmeme vb. birçok faktör tükenmişlik yaşanmasına etken olabilmektedir.

Tükenmişlik üzerinde örgütsel faktörler bakımından çok farklı gruplandırmalar yapıldığı bilinmektedir. Bu durumun oluşturduğu düşünülen hem bireysel faktörler hem de örgütsel faktörler tükenme durumunu oluşturan sendromu tanımlamak için yeterli olmamaktadır.

Maslach ve Leiter tükenmişlik sendromu hakkında farklı bir bakış açısı geliştirerek, örgütsel ve bireysel faktörleri aynı çerçevede birleştirerek incelemişlerdir. Bu konu ile ilgili tükenmişlik sendromuna sebep olmuş olan faktörlerin çalışma hayatının alanları olduğunu ve bu alanların incelenerek gerekli iyileştirmeler ile önlem alınacağını düşünmektedir.

Bireyin çalışma ortamında altı faktörü; *İş Yükü, Kontrol, Ödüller, Aidiyet, Adalet ve Değerler* çalışma alanları olarak tanımlamış ve bu faktörler açısından birey ve işi arasındaki uyum veya uyumsuzluğu konu alan bir model oluşturulmuştur. Bu model tükenmişlik olgusunu, iş talepleri ile işi yapan kişilerin ihtiyaçları arasında temel bir uyumsuzluk olması ile yavaş yavaş gelişen bir süre olarak tanımlama yapılmaktadır. Modele göre tükenmişlik sendromun pozitif ve negatif tarafı vardır. İşin talebi ile işi yapan çalışanlarda, ihtiyaçlar arasındaki ayrım ne kadar büyükse, diğer bir deyişle birey ile işi arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise, tükenme olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır. Tam tersi durumdaki uyumda ne kadar çok ise, işle bütünleşme (engagement) olasılığı o kadar fazla olacaktır (Torun ve Üçok, 2014: 238).

Çalışanın çok fazla çalışması ve bu durumun giderek artması birey üzerinde var olan stresi daha da fazla artıracaktır. Çalışanın yapmış olduğu iş ile arasındaki bağın ne fazla olup bireyin sıkılmasına, stres ve tükenmişlik sendromu yaşamasına sebep olacak ne de bireyi boş bırakmasına sebep olacak, kısacası birey ile iş arasındaki birliktelik, uyum ve düzen ile harmanlanmış olmalıdır. Çalışanın işini yaparken yapmış olduğu iş ile birlikte uyumu sağladığı zaman işini severek ve isteyerek gerçekleştirir. İşyerinde daha kaliteli zamanlar geçirerek kendilerini geliştirebilmek, mesleklerinde kariyer yapabilmek, çalıştığı ortama fayda sağlamak gibi görev edinirler. Kendisi ile yapmış olduğu iş arasında uyumsuzluk olması halinde birey zorlanarak, sıkılarak stres yaşamasına ve tükenmesine neden olacaktır. Uyumsuzluğun başlıca sebepleri ise yaptığı işin karmaşık bir yapıda olması, tecrübesinin az olması, işin türünün, miktarının vb. özelliklerinin aşırılığı sebebiyle bireyin kapasitesinde zorlanmalar oluşabilir. Ayrıca örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyayla etkileşimleriyle ve örgüt içindeki diğer çalışanlara davranış şekliyle ilgili olabilir.

Birey ve iş arasındaki ilişkinin, iş yükünün fazla olması ile uyumsuzluğun genel sonucu olarak yorgunluğa ve ardından duygusal tükenmenin yaşanmasına etki edecektir. İşin kontrolü sağlanması açısından birey ve iş uyumsuzluğu genellikle işin yapılma şekli, iş üzerinde kontrolü istediği şekilde gerçekleştirilememesi sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Bu uyumsuzluk neticesinde ise, çalışanlar işlerinden uzaklaşmakta, performanslarının azalmasına ve sonuç olarak tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. İşe hâkim olma, kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, genel itibari ile tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilendirilmektedir.

Ödüllendirme ve örgütte ödüllendirme sisteminin, personelin çalışma şekli üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. Ödüllendirilen işgören iş yerinde daha hırslı, azimli ve verimli çalışır bu çalışmanın ödüllendirilme ile gerçekleştirilen motivasyonla ilgisi etkilidir. Personelin motivasyonundaki artış hem birey üzerinde hem örgüt içinde hem de yönetici üzerinde etkilidir. Yöneticiler tarafından fark edilen iş gören değer gördüğünün ve fark edilmenin yarattığı moral ile birlikte işe ve işyerine olan aidiyet duygusu artar. Yalnız ödüllendirilmeyen birey üzerinde ise tam tersi etki gerçekleşmektedir. Kısacası moral bozukluğu ile motivasyon kaybı yaşanır, çalışanlarla kendini ayrı görme bilinci ile hareket ederek örgüt içinde ve birey üzerinde bir kısır döngü yaratarak tükenmişlik sendromunun oluşmasına sebep olur. Bu sebeple işyerindeki verimliliğin sağlanabilmesi adına yönetim kademesindeki kişilerin ödüllendirme konusuna özenle eğilmeleri hem iş yeri açısından hem de bireyler üzerinden önemli bir etkidir.

Maslach ve Leiter'in yaptığı çalışmalar kapsamına bakıldığında birçok araştırmacıların hem fikir olduğu nokta tükenmişlik sendromunda oldukça etkili olan bu faktörlerdir. Hem birey hem de örgüt için oldukça önem taşımaktadır. Bu faktörlere bakıldığında ise; iş yükü, kontrol, ödüller olmak üzere üç etkenden oluşmaktadır. Bu kavramlara ilişkin açıklamalara kısaca değinmek gerekirse;

-İş Yükü: Belirli bir düzende oluşturulmuş olan mesleki anlamda da belli bir kalitede gerçekleştirilen işin miktarıdır (Maslach, Leiter; 1997: 38- 39).

-Kontrol: Kişinin işi üzerinde sahip olduğu, karar verme, sorun çözme ve seçim yapma, gibi her türlü sorumlulukları ele alıp yerine getirme olanağını ifade eder (Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Özellikle örgütte dengelerin alt üst olmaması için çok önem verilmesi gereken konudur. Çünkü örgütte çalışan bireylere işi hakkında çok fazla kontrol olanağı verilmesi ya da verilmemesi halinde çatışma yaşanma ihtimali vb. sıkıntıları meydana getirebilir.

-Ödüller: Bireyin örgüte yapmış olduğu katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal bakımdan takdir edilmesi anlamına gelir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini göstermektedir. Ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerinde bir göstergesi olmaktadır. Birey, kendisinin ve yaptığı işin değeri düştükçe daha az ödül alacaktır (İraz ve Yusufoglu, 2011: 454). İş görenin işe olan bağlılığı, verimi vb. katkıları sebebiyle hem örgüt içinde hem de maddi ve manevi anlamda takdir görmesi için verilmiş olan ödülün, adil ve şeffaf olarak sürekliliğinin sağlanması çok önemli olup tam tersi durumunda ise tükenmişlik durumunun gerçekleşmesine sebep olacaktır.

Birey ile işin adalet sağlanarak uyum içinde, örgütte çalışanların farklı düşünce yapıları olmasına rağmen alınan kararlarda açık, eşit ve tutarlı alındığının hissettirilmesi çok önemlidir. Bu uyum ile birlikte, çalışanların hem örgüte hem de örgütün adalet duygusunu taşımasında etkili olmaktadır. Uyumsuzluk olması halinde, örgüt içinde çalışanların hem duygusal açıdan çökmesine, tükenmesine hem de işe ve kuruma karşı duyarsızlaşmasına sebep olacaktır. Ayrıca örgütteki adalet duygusunda uyumsuzluk yaşanması ile örgütteki güçlü olan karakterlerin örgüt içinde önemli kararların aldığını ve çıkarları doğrultusunda kullanıldığını düşünmesine sebep olacaktır.

1.6.Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik ile ilgili yapılmış olan birçok araştırmada ortaya çıkan durum ve araştırmayı yapan kişilerin gözlemi ile tükenmişlik sendromuna sebep olan iki faktör etkili olmaktadır. Bu faktörlerin bir kısmının bireyin kendisinden kaynaklandığı, diğer bir kısmının ise bireyin dışında, çevreden kaynaklandığıdır (Şıklar ve Tunalı, 2012:33).

Tükenmişlik sendromunun belirtileri birden ortaya çıkmamakla birlikte tükenmişlikte yaşanan duyguların, depresyondaki umutsuzluk, çaresizlik, boşluk, hastalık vb. duygular ile benzediği ifade edilmektedir. Tükenmişlik belirtilerinin çeşitliliği ve tükenmişliğin gizli bir süreç olması bu sendromun tanınmasını zorlaştırarak depresyon, anksiyete, stres gibi durumlarla karışmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik depresyonla çoğu zaman iç içe gelişebilmektedir (<http://www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.html>).

Tükenmişlik yaşayan çalışanların, yaşadığı duyguyu anlatamaması ve tükenmişliğin belirgin belirtilerinin olmaması sebebiyle bu konuyu çoğunlukla göz ardı edebilmektedirler. Bu belirtilerin ilerlemesi ile başa çıkılamaz boyuta dönüşmektedir. Bu sebeple tükenmişlik sendromunun iyice belirginleşmemesi ve zamanında teşhis

edilmesi için belirtilerinin iyi bilinmesi ve önlem alınması çok önemlidir. Tükenmişlik sendromunun belirtileri kişiden kişiye farklılık arz etmekle birlikte, genel olarak fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık şeklinde incelenmektedir.

1.6.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlik sendromu yaşayan bireyler iş hayatının ilk zamanlarında işe karşı hevesli, yetenekli, kendisine aşırı güvenen, mesaiye kalan, uykusuz olmaya razı olan, performansını arttırmaya özen gösteren bireylerdir. Yavaş biçimde kendini gösteren belirtilerin artması ile birlikte kişilerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya başlamakta ve onların enerjisini içten içe tüketmektedir. Kişilerin iş ve özel hayatına verdiği enerjisinin tükenmesi, onları fiziksel olarak sıkıntılar yaşamasına sebep olabilmektedir (Taysı, 2012: 13).

Tükenmişlik fiziksel olarak öncelikle, hafif düzeyde semptomlar ile kendisini göstermektedir. Bu semptomlar; yorgunluk, bitkinlik hissi, baş ağrısı, uyuşukluk ve uyku bozuklukları şeklinde sıralanmaktadır. Önlem alınmadığı ve bu sürecin devam etmesi halinde, soğuk algınlığı ve gripler, baş ağrıları, kilo kaybı, şişmanlık, mide ve bağırsak ile ilgili bozukluklar, solunum yolları hastalıkları, kilo kaybı, deri şikâyetleri, cilt hastalıkları, genel ağrı ve sızılar, yüksek kolesterol, koroner kalp rahatsızlığı, riskinde artış görülebilmektedir (<http://www.doktorsitesi.com/makale/tukenmislik-sendromu-belirtileri>- Erişim Tarihi: 19/03/2015).

Bu ve benzeri hastalıkların uzun sürmesi halinde, birey bu belirtileri önemsemeli ve zaman geçmeden önlem almalıdır. Bu tür rahatsızlık belirtileri tükenmişliğin habercisi olabilmektedir.

1.6.2. Psikolojik / Duygusal Belirtiler

Psikolojik belirtiler yaşayan bireylerde, tükenmişlik sendromunun belirtilerini görmek fiziksel belirtiler ile gösteren bireylere karşı daha az fark edilmektedir. Bu belirtiler ise; sinirlilik, alınganlık, engellenmişlik hissi, psikolojik incinme ve sorunlar, tedirginlik yaşama, nedensiz huzursuzluk, sabırsızlık, çevreye karşı düşmanlık besleme, özgüvende azalma, güçsüzlük, enerji kaybı, iş ile ilgili ümitsizlik hissetme, çaresizlik, eleştirel bir tutumla çevresindekileri eleştirme, ilgisizlik, aile içi sorunlardaki artış, tatminsizlik, hayata karşı negatif tutumlar geliştirme, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi olumlu duygularda azalma, hayata karşı isteksizlik, düşüncelerde belirsizlik, tutarsızlık

ve karmaşıklık, asılsız şüpheler, sürekli endişe yaşama ve paranoya, depresyon, suçluluk hissi ve terk edilmişlik şeklinde belirtilmektedir (Kılıç, 2013: 31). Tükenmişlik sendromunun psikolojik belirtileri olan işe gitmek istememe ve sürekli işten ayrılmayı düşünme durumu kendini göstermektedir (Filizöz, ve Ay, 2011: 235). Bu sendromun belirtilerini yaşayan bireylerde başarılı olma duygusu zarar görmekte ve özgüveni azalan bireyin tükenmişliğin diğer belirtilerine de zemin hazırlayarak bu durumdan kurtulma sürecini iyice azaltmasına neden olmaktadır. Çünkü bireyin yaşamış olduğu hayal kırıklığı, engellenme hissi ve suçluluk durumu ile kendisini başarısız olarak ve işe yaramaz biri olarak düşünmesine sebep olmaktadır (Taysı, 2012: 14).

1.6.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler psikolojik ve fiziksel belirtilere göre başka kişiler tarafından daha çabuk gözlenebilen tükenmişlik belirtileridir. Bu belirtiler ise başarısızlık hissi, aile içi çatışmaların yaşanması, yoğunlaşma düşüklüğü, unutkanlık, çabuk öfkelenme, ani sinir patlamaları yaşama, sık gelen ağlama nöbetleri, yalnız kalma isteğindeki artış, alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme, özgüvende düşüklük şeklinde genel tepkiler olarak karşımıza çıkabileceğini belirtmektedir (Filizöz ve Ay, 2011: 235).

Mesleğine ve iş ortamına özel ortaya çıkan bazı belirtiler ise; işten uzaklaşma isteği, işi yavaşlatma, hırsızlık eğilimleri, verdiği hizmeti tam gerçekleştirememe, hizmet verilen kişilere hatalı şekilde hizmet görme ve hizmet verilenlerin şikâyet sayılarındaki artış, evraklarla ilgili sahtecilik yapma, düşük iş performansı, iş arkadaşlarına karşı alaycı ve suçlayıcı olma, iş karşı tatminsizlik yaşama, yeni bir meslek eğitimi alma eğilimi, işe geç gitme veya gitmemeler, örgüte olan bağlılıkta azalma, durumu, hastalıktan kaynaklanan nedenlerle işe gelmemelerde ve geç gelmelerde artışın yoğun olması, işten ayrılma ve başka iş alanlarına geçme isteği şeklinde sıralanabilmektedir (Kılıç, 2013: 32).

Bu gibi belirtiler sebebiyle huzur bulamayan, yaptığı şeylerden mutlu olamayan ve görevindeki işleri tam yapmayıp, bir işten diğer bir işe geçiş yapmayı alışkanlığa çeviren kişi, yaşamış olduğu sıkıntıları unutmak adına kendini farklı alanlara yoğunlaştırmaktadır. Bular; fazla yemek yeme, alkol vb. ürün tüketimi, sağlığını bozacak kadar çay ve kahve tüketmek, olarak söylenebilir. Bütün bu olumsuzlukların yanında uykusuz kalmakta, kişileri fazlasıyla rahatsız eder, var olan gerginliği ve stres düzeyini azaltabilmek için, rahatlatıcı ve uyuşturma özelliği olan ilaçlar kullanmaya

başlar. Bu gelişmelerin bireylerin sağlık sorunlarını daha çok arttırarak, işteki performansına yansımaktadır (Taysı, 2012: 14).

Tükenmişlik belirtileri önceden bilinerek önlem alınmadığı zamanlarda, belirtilerin düzeyinde artış olacaktır. İlk zamanlar baş ağrısı, özgüven düşüklüğü ve çabuk öfkelenme olarak gözlenen belirtiler, zamanla daha zararlı ve yıkıcı semptomlara dönüşmekte, hatta zaman zaman intiharla bile sonuçlanabilmektedir (Bozkurt, 2014: 33-34). Tükenmişlik üzerinde etkili olan iş yaşamı alanlarında yapılacak olan iyileştirmelerle hedeflenen aslında; kuşkusuz herkesin beklentilerinin karşılandığı “mükemmel” bir örgüt oluşturmak değil, çalışan ile örgüt içinde uyumlu ve dengeli ilişkiler oluşturmaktır (Konakay ve Altaş, 2011: 42).

1.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişlik sendromunun önemli hale gelmesinde, bireysel ve örgütsel olarak yaratmış olduğu olumsuz sonuçlar yer almaktadır. Tükenmişlik sendromunun sonuç kısmında kesinleşmiş bir standarttan bahsetmek pek mümkün olmamakla birlikte tükenmişliğe etki eden faktörlerin etkilenme düzeyinin kişiden kişiye ve zamana göre farklılık göstermesidir.

Tükenme durumunun bireyler üzerinde geçici veya kalıcı hastalıklar bıraktığını yapılan araştırmalar tarafından ispatlanmış olabileceği ve bu tür rahatsızlıkların ortaya çıkmadan önce tükenmişlik sendromunun fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtilerine bakılarak, bireyler üzerinde geçici, tedavisi uzun olan veya kalıcı rahatsızlıkların bırakıp bırakmadığı konusunda fikir sahibi olunabileceği belirtilmektedir (Taysı, 2012: 19). Tükenmişliğin belirtileri başlığı altında incelenen durumların, aynı zamanda tükenmişliğin sonuçları şeklinde de ele alınabileceği belirtilmektedir (Çutuk, 2011: 37).

Bu bölümde belirtilen sonuçlar sadece tükenmişliğe özel bir durumu yansıtmaya bile bu sonuçların tükenmişlik sendromunun çok maliyetli ve zarar verici olabileceğini göstermektedir. Diğer taraftan tükenmişlik sendromu ile mücadele edilmenin gereklilik ve dikkate alınması konusunda altını çizmektedir.

Yurt dışında olduğu gibi ülkemizde de çağrı merkezleri ve çalışanları çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Keser (2006) çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile İş tatmini ilişkisini araştırmıştır. Anket, yöntemiyle yürütülen çalışma sonucu, çağrı merkezinde yapılan iş yükünün fazla olmasına rağmen İş tatmini çok düşük tespit edilmediği ayrıca firmanın iyi konumda olması ile araştırmanın genelleyebilecek durumda olabilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerektiği ortaya konulmuştur.

Ayrıca bu çalışmada, kadın çalışanların iş Tatmin düzeyleri erkeklere oranla düşük olduğu belirtilmiştir. Yazarlar, günümüzün çağrı merkezlerinin Fordist–Taylorist kitle üretim fabrikaları gibi modern ağır iş fabrikaları olarak tanımlanabileceğini belirtmektedirler (<http://www.callcenterscreen.com/Çağrı-Merkezi-Danışmanlığı>)

Şıklar ve Tunalı (2012) çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi ile ilgili olarak Eskişehir örneğinde, çalışanların duygusal tükenme ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönde ilişki görülmüştür. Duygusal tükenme ve düşük kişisel başarı arasında pozitif yönlü zayıf ilişki, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı arasında ise yine pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Ayrıca bu üç boyutla ilgili; tükenmişlikteki değişkenliğin en çok duygusal tükenme tarafından, ikinci olarak duyarsızlaşma tarafından en az ise düşük kişisel başarı tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ersoy ve Utku (2005) konaklama işletmelerinde çalışan muhasebe müdürlerinin tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik araştırmasında, sezonluk (Nisan-Kasım ayları kapsamında) faaliyet gösteren işletmede çalışan muhasebe müdürlerinde kişisel başarı bakımından tüm yıl açık kalan işletmelerdeki muhasebe müdürlerine oranla tükenmişlik düzeylerinin daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Tanrıverdi ve Sarihan (2013) işe bağlılığın tükenmişlik ve depresyon düzeyleri üzerindeki etkileri Sağlık çalışanları üzerinde bir çalışmada tükenmişlik hissi tüm boyutları kapsamında ele alındığında, sağlık çalışanlarındaki tükenmişlik düzeyi arttıkça depresyon eğiliminin arttığı yönünde bulgular elde edilmiş olup, bu bulgular araştırma kapsamında beklenen bulgulardır. Sağlık çalışanlarının işe istek duymaları ve tükenmişlik durumları arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bu kapsamda, işe istek duyma ve tükenmişliğin ikinci boyutu olan duyarsızlaşma arasında ve tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak tükenmişliğin son boyutu olan düşük kişisel başarı ile işe istek duyma arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifade ile işe istek duyma arttıkça düşük kişisel başarı hissi azalmakta olduğu tespit edilmiştir.

1.7.1. Birey Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Bir stres türü olan tükenmişlik, bireyleri birçok açıdan etkilemektedir. Bireyin tükenmişlik sebebiyle yaşadıkları, fiziksel bakımdan yorularak yıpranmasına sebep olmaktadır. Bireyin yaşamış olduğu yorgunluk hissini asıl kaynağı, iş ortamında yaşamış olduğu gerginliktir. İş ortamında sürekli devam eden bu huzursuzluk, bireyin

uykusunu bölebilecek kâbuslar görmesine, uykusuzluk nedeniyle oluşan halsizlik durumu yaşamasına, sık sık bir şeylerin ters gideceği düşüncesine kapılmasına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin birey üzerindeki başlıca olumsuz etkileri şöyledir; fizyolojik rahatsızlıklar, davranışsal bozukluklar ile kaygı ve depresyon gibi psikolojik hastalıklar olarak belirtilmektedir (Taysı, 2012: 19-20).

Birey kendini değersiz ve yetersiz hissetmeye başlar, işini iyi yapamayacağını düşünür ve motivasyonu düşer. Tüm bunları yaşayan bireyde aşağıdaki şikâyetler oluşur;

- Hipertansiyon,
- Taşikardi,
- Ülser, mide rahatsızlıkları,
- Kolesterolde artış,
- Soğuk algınlığı ve yorgunluk,
- Fiziksel ve psikosomatik semptomlar,
- Mutsuzluk,
- Öz saygı ve güvenin azalmasına,
- İş Tatminsizliği,
- Unutkanlık ve alınganlık,
- Depresyon ve anksiyete,
- Ajitasyon ve iletişim başarısızlıkları,
- Kararsızlık,
- Aile kaynaklı sorunların ortaya çıkması (Sütlü, 2013: 32).

Kişinin fiziksel belirtilerine bakıldığı zaman sürekli yorgunluk ve güçsüzlük, enerji kaybı, yıpranmanın artması, hastalıklara karşı bağışıklığın zayıflaması, sık baş ağrıları nöbeti, bulantı, kas krampları, bel ağrısı, uyku bozuklukları vb. fiziksel olarak değişik sorun ve yakınmaları içermektedir (<http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html>, Erişim Tarihi: 30.01.2015).

Tükenmişlik açısından bakılınca psikolojik olarak kişisel risk faktörlerini şöyle sıralayabiliriz:

- * Mükemmelleşme,
- * Duyguları bastırma,

- * Aşırı isteklere “hayır” deme problemi, sorumlu ve güçsüz hissetme,
- * Tatil yapma güçlüğü,
- * Toplumsal endişe,
- * Güven azlığı,
- * Saplantılı, baskıcı kişilik özelliği,
- * Problemler hakkında konuşmama isteğinin olması (Güven, 2013: 11).

Fiziksel ve psikolojik alanda yaşanan sıkıntılar kişi üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca bu durum bireyin başarıya duygusunu ve özgüvenini zedelemesine de sebep olmaktadır.

Bu duygular içerisindeki bireyler, kendini işe yaramaz hissederek, işini iyi yapamadığını düşünmeye başlar. Çalıştığı kurumda kendisini değersiz hisseden bireyin performansı düşmekte, kendisini başarısız hissedip, suçlamaktadır. Bu durum örgütteki iletişimi zayıflatarak, iş arkadaşlarından kendini soyutlamasına sebep olmaktadır. Bu durumdaki kişiler kendilerini yorgun, mutsuz ve boşluk içinde hissetmeleri nedeniyle yeni bir güne başlamanın çok zor ve gergin olduğunu belirtmektedir (Jusuf, 2007: 45).

Bu sayılan sebepler nedeni ile kendisini duygusal anlamda kötü ve çaresiz gören kişilerin, örgüt içerisindeki durumu ve ayrıca çevresindeki kişilere karşı mutsuzluğu bireyin çok kolay sinirlenmesine neden olacaktır. Çevresindeki kişileri üzerek, önemsiz bir hatayı bile affetmeyip ciddi anlamda kişilere karşılık verebileceği araştırmalar tarafından da ortaya koyulmaktadır. Bu durumun tedirginlik ve öfke boyutuyla kalmayarak bireyleri negatif etkilemenin dışında şüphelik, endişe ve paranoya gibi öğeleri de içinde barındırabileceği düşünülmektedir.

Tükenmişlik sendromunun birey üzerinde yapmış olduğu psikolojik etkenlerden biri de depresyondur. Depresyonda olan birey kederli, üzgün, mutsuz, kimsesiz ve çaresizlik durumu içinde kalmaktadır. Daha önceden sevdiği ve zevk alarak yapmış olduğu günlük etkinliklere karşı belirgin bir isteksizlik ve yaşamdan artık zevk alamama durumu kendini göstermektedir (Kaya, Kuru, Tunçel, Ünver, 2014: 58). İnsanlarla olan ilişkilerinde ciddi bir azalma, hayata bakış alanında olumsuzluk ve karamsarlık, karasızlık, açıklanamayan düşünce bozuklukları, sebepsiz suçluluk ve kendini yetersiz ve değersizlik, gibi duygu ve düşünceler taşımaya başladığı belirtilmektedir (Taysı, 2012: 20).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişi savunma mekanizmasını çalıştırarak herkese karşı meydan okumaya çalışabilir, her şeye gücünün yetebileceğine, her şeyi bir tek kendisinin bildiğine inanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 32-33). “Kimse bunu yapamaz, sadece ben yapabilirim” gibi var olan bir düşünce biçimi geliştirerek bireyin normalden daha riskli işlere karışmasına sebep olabilir. Bireyde algı olarak fazla riskli işleri, “işe yaradığını” hem kendisine hem de başka kişilere kanıtlamak amacıyla yakalamış olduğu bir fırsat gibi görebilmektedir (Yurdasever ve Top, 2014: 36). Sayılan bu etkenlerin insanların hayat kalitesini olumsuz etkilediği ve mutsuzluğa sebep olduğu bilinmektedir.

1.7.2. Çalışma Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkilerinden birisi de çalışanın İş tatmini üzerindeki etkisidir. Yaptığı işten tatmin olamayan ve örgüt içerisinde istediği huzuru, çalışma ortamını bulamayan kişilerde, yüksek düzeyde moral ve motivasyon bozukluğu görülür (Rocca ve Kostanski, 2001). Tükenmişlik sendromu ilk olarak bireysel boyutta kendini göstermektedir. Bu durum zaman içinde bireysel boyutu aştığı görülmüştür. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişinin moralinin bozulmasına ve sağlığını kaybetmesine neden olduğu ve bu durumun çalışma hayatı üzerinde de olumsuz yansıdığı görülmüştür.

Çalışanların iş hayatında en fazla zarar gördüğü durum hiç şüphesiz performansıdır. İşinden alınan verimin belirgin şekilde düşmesi kısacası yaptığı işin kalitesi, miktarı, niteliği vb. şekilde kendisini göstermektedir. Zaman içinde performansındaki düşüşün sonucu olarak bireyde beliren motivasyon kaybı ile iş yerinde kendini engellenmiş hissetmesine neden olacaktır. Bu durumdaki bir birey yapmış olduğu işi artık umursamayıp başarılı olmak gibi bir kaygı taşımayacaktır. Dolayısıyla yapmış olduğu işi için daha fazla çaba göstermeyecektir (Taysı, 2012: 21).

Bireyin işine karşı olan bu tavrındaki değişiklikler, işindeki performansının, veriminin düşmesine, neticede örgütsel başarının düşmesine sebep olacaktır. Bu durumun hem çalışan bireylere hem de örgüte ek maliyetler getireceğini söyleyebiliriz.

Tükenmişliğin iş hayatı üzerindeki bir diğer negatif etkisi ise, hizmet verilen müşterilere karşı ilgisiz davranmasıdır. Tükenmişlik yaşayan birey, yaşadığı duygusal gerginlik ile birlikte diğer insanlarla az iletişim kurmaya ve etrafındaki kişileri bir nesne

gibi görmeye başlar. Tükenmişlik yaşayan birey etkileşim süreci içinde fiziksel olarak aslında ordadır; ancak diğer kişiler orada değilmiş gibi davranmaktadır. Az göz teması kurarak, karşısındaki kişinin sormuş olduğu sorulara homurdanarak, kaba, saygısız şekilde zoraki cevap verir, el sıkma ve yahut sarılma gibi fiziksel temaslardan olabildiğince uzak durur, iş alanından da olabildiğince uzaklaşmak ister (Ceylan, 2013: 22). Tükenmişlik yaşayan birey, kalitesiz hizmet vermesi ve insanlığa uymayan davranışlar sergilemesi hizmet sağladığı kişileri, müşterileri olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durumun aslında tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Sürekli sinirli, şüpheli, kavga çıkartan, olumsuz davranışları ve işini yavaşlatması sebebiyle bulaşıcı bir rahatsızlık gibi yayılmasına, tükenmişliğin örgütün diğer çalışanlarına da etki etmesine sebep olmaktadır.

Bu tükenme durumunun düşük performans ile iş gücünün azalmasına neden olması örgütteki performans ve verimliliği düşürmektedir. Tükenmişliğin iş hayatı üzerinde yarattığı etkilerden birisi de çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisidir. Yapmış olduğu işten tatmin olamayan ve örgüt içinde istediği huzuru çalışma ortamında bulamayan birçok bireyde, moral ve motivasyon bozukluğu yüksek düzeyde görülmektedir (Çutuk, 2011: 38).

Tükenmişlik yaşayan bireyler; okudukları kadarıyla yetinen, yenilikçi olmayan muhafazakâr, statükocu oldukları belirtilmektedir (Örmen, 1993: 31). Tükenmişliğin iş gören devir hızını yükseltmesi sebebiyle örgütlere ağır maliyet getirmektedir. Ayrıca işe katkı sağlamama, işe karşı devamsızlık yapma kısaca işten kaytarma (presenteeism) gibi durumlar da, örgütlerin çalışan maliyetlerini arttırarak, verimlilikleri azaltmaktadır (Kervancı, 2013: 2). Tükenmişliğin örgüt üzerindeki olumsuz sonuçlarından bir diğeri, tükenme yaşayan şahısların işten ayrılmayı istemesi ancak bunu gerçekleştirmeye ne enerjisi ne de kendine güveni yeterli olmadığından, gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam etmesidir.

Örgütte zorunluluk nedeniyle kalan bireylerde yaşanan devamsızlık, yalancı hastalık, iş kazaları, savurganlık yapma gibi durumlar örgüt içerisinde ciddi ölçüde maddi kayba neden olmaktadır. Bu sebeple oluşan İş Tatminsizliği, örgütteki bağımlılıktan yoksun olma ve işe olan duyarsızlık önemli ölçüde örgütsel verimliliği ve başarıda düşmelerin yaşanmasına etki edecektir (Yıldırım, Erul, ve Kelebek, 2014: 35). Tükenmişliğin iş hayatı üzerinde olumsuz etkisi hem üretim kalitesini hem de iş kazalarını etkilemektedir. Bireylerin tükenmişliğin getirdiği sıkıntılar nedeniyle kafası

karişık şekilde iş yapmaya ve iş yaparken de bu durumun performansına olumsuz şekilde etkilemesine ve bireyi zayıflatmasına sebep olacaktır. Bu da onların kötü mal yani defolu ürün veya düşük kalitede üretim yapmasına neticede iş kazalarına neden olabileceğini söyleyebiliriz.

1.7.3.Aile Hayatı Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Tükenmişliğin sonuçları sadece birey ve çalışma hayatı üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkilerle bitmemektedir. Tükenmişlik sendromu sonucu ortaya çıkan ruhsal sıkıntılar, davranış bozukluklarına sebebiyet vermekte ve kişilerarası anlaşmazlıklara yol açması aile hayatını da olumsuz etkilemektedir (Çutuk, 2011: 15).

Bireylerin işi veya iş yerinde yaşamış olduğu sıkıntıların sonucu olan tükenmişlik iş dışındaki ortamı, özel hayatını da olumsuz şekilde etkileyebilmektedir. İş yerinde yaşamış olduğu moral bozukluğu, tükenmişlik durumunu aile bireyelerine; eşine, çocuklarına, anne- babasına yansıtmaktadır. Bu durum ile aile bireyelerinde çatışma, aileden kopma, boşanma, terk etme, çocukları ile olan diyalogların sekteye uğraması gibi durumlar baş göstermektedir.

İş hayatındaki kadınlar, mesaileri bittikten sonra evinde eşi, çocukları, aile büyükleri ve ev işlerindeki sorumlulukları sebebiyle iki vardiya bir çalışma sistemi içerisinde yer almaktadır. Bu açıdan erkek çalışanlara göre daha fazla performans yürütmektedir. Bu durum hem iş hayatını hemde çalışma hayatını etkilemekte ve sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getirme psikolojisi bireyleri zorlamaktadır. Hem kendilerine zaman ayıramamakta hem de tükenmişliğin etkisini erkek çalışanlara göre daha sık hissetmektedir. Bu belirtiler ile çalışan kadınlar iş ve aile hayatlarında huzursuzluk ve çatışma sıklığını daha fazla yaşamaktadır.

Aile içerisindeki bölünmelere, hatta ayrılmalara sebep olabilen konulardan biriside çalışanların uygun olmayan zamanlarda telefonla aranarak işe gitmesi yönünde zorlanması ve özel hayatının bu sebeple kısıtlanmaya çalışılmasıdır. Buna sebebiyet veren durumların bireyler üzerinde bedeli çok ağır olabilmektedir. Ayrıca bu konu ile bağlantılı olan en önemli sorun ise ne zaman ortaya çıkacağıının bilinmemesi ve sürekli teyakkuzda kalınmaya zorlanması ve bu durumda kalan bireyin; gerçek anlamda rahatlama fırsatı bulamaması olarak gösterilebilmektedir. Aileyle ortak geçirilebilecek zamanların da sekteye uğratılması ve bu kesintilerin zaman içinde sıklaşması ile aile

bireylerinde kavgalara, tartışmalara sebep olarak birbirlerinden uzaklaşmaları gibi durumlar yaşanabilmektedir (Kavoğlu 2009, 68). Aile içerisinde oluşan kavga ve huzursuzlukların şiddetinde artış olması ciddi aile sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da ayrılmalar ve boşanmalar ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

Sürekli literatürde tükenmişliğin, bireyin işi sebebiyle yaşadığı stresten kaynaklandığını ve tükenmişliğin belirtileri, olumsuz sonuçları, başa çıkma yolları üzerinde çokça araştırmalar ile birlikte konuya açıklık getirildiği görülmektedir. Bu konular hakkında ben de araştırmam çerçevesinde, ilgili olan konulara, ilgili başlıklara kısaca değinerek, açıklamalar da bulunmaktayım.

1.8. Tükenmişlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

1.8.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Ergin (1993), “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması” ile ilgili çalışmasında sonuç olarak kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenme hissettiğini ve başarı düzeyi bakımından ise erkeklerin başarı duygusunun kadınlara göre daha yüksek olduğunu, çalışma süresi arttıkça tükenmişliğin azaldığını, hemşirelerde ve bekârlarda duyarsızlaşmanın evlilere göre daha yüksek olduğunu, bekâr doktorlarda ise duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin evlilere göre daha fazla olduğunu tespit etmiştir.

Girgin (1995), “İlkokul Öğretmenlerinin Meslekte Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi (İzmir İli Kırsal ve Kentsel Yöre Karşılaştırması)” çalışmasında, ilkökul öğretmenlerinin mesleki tükenmişliklerinin gelişimini etkileyen değişkenler incelenmiştir. Araştırmada sonuç olarak erkek öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları bayanlardan yüksek bulunmuş ve yaş ilerledikçe tükenmişliğin azaldığı tespit edilmiştir. Kıdem arttıkça başarı puanlarının arttığı, yönetici konumunda olan öğretmenlerin mesleki başarı puanlarının yüksek olduğu, mesleğini isteyerek seçen öğretmenlerin duygusal tükenme puanlarının düşük olduğu, mesleği kendisine uygun bulanların toplam tükenmişlik puanlarının diğer gruplardan yüksek olduğu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulardır. Aynı zamanda, alt sosyoekonomik düzeydeki okullarda çalışan öğretmenlerin duyarsızlaşma puanları, üst

sosyoekonomik düzeydeki okullarda görev yapanların da mesleki başarı puanlarının yüksek olduğu saptanmıştır.

Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996), “Özürü Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi” ile ilgili araştırmasında engelli çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliği araştırmışlardır. Araştırmaya 199 özel eğitim öğretmeni ile 112 ilkökul öğretmeni katılmıştır. İki grubun karşılaştırılması ile sonuç olarak, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerindeki puanlarda fark olmadığı fakat iki grubun kişisel başarı puanlarının anlamlı şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Kısaca ilkökul öğretmenlerinin kişisel başarı alt ölçek puanları, özel eğitim öğretmenlerinden yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Izgar (2000), “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik düzeyleri, nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi” ile ilgili araştırmasında; duygusal tükenme alt boyutunda okuldaki öğrenci sayısı meslekten sağlanan Tatmin ve okul türü, duyarsızlaşma boyutunda, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, öğrenci sayısı, yerleşim birimi, okul türü ve meslekten sağlanan Tatmin türü, kişisel başarı boyutunda; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğrenci sayısı, kıdem, öğretmen sayısı okul türü, öğretmenlik mesleğini tercih sırası ve meslekten sağlanan Tatmin ile tükenme arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Budak ve Sürgevil (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama” ile ilgili araştırmanın sonucu olarak şu bulgular yer almıştır; Akademik personelin tükenmişlik düzeyleri olarak duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt boyutları düşük, kişisel başarı boyutu yüksek görülmüştür. Cinsiyetin tükenmişlikle ilgili önemli bir değişken olduğu saptanmıştır. Akademik unvan değişkeninin tükenmişliğin tüm boyutunda değiştiği, Yrd. Doç. Dr.-Öğretim görevlisi grubunun duyarsızlaşma boyutunun diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, Prof. Dr.-Doç. Dr. grubunda kişisel başarı boyutu diğerlerine göre daha yüksek bulunduğu, Prof. Dr.-Doç. Dr. grubunun tükenmişlik belirtilerine en az sahip olan grup olduğu saptanmıştır. Akademisyenlerin duygusal tükenme düzeyini oluşturan değişkenler; iş yükü, değer, kontrol ve cinsiyet şeklinde yer almaktadır.

Cemaloğlu, Şahin (2007), öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerini değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Çankaya, Keçiören ve Yenimahalle ilçeleri oluşturmuştur. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin yaşlarının

duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini etkilediğini, ilköğretim okulu öğretmenlerinde duyarsızlaşmanın daha fazla olduğu, kıdemli öğretmenlerin duyarsızlaşma ve duygusal tükenmenin yüksek olduğu, dul öğretmenlerin duygusal tükenme düzeylerinin fazla olduğu, eğitim düzeyi düştükçe duyarsızlaşma ve duygusal tükenmelerde artış olduğunun, öğrenci sayısının, öğretmenlerin üstlerinden takdir görmelerinin, mesleklerini isteyerek yapmalarının, öğretmenlikten duydukları manevi tatminin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı etkilediği tespit edilmiştir.

Dericioğulları, Konak, Arslan, Öztürk (2007), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesine bağlı, Burdur Sağlık Yüksekokulu ve Eğitim Fakültesinde görev yapan toplam 50 öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeylerini bazı değişkenler açısından incelemiştir. Sağlık Yüksekokulunda görev yapan öğretim elemanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma puan ortalamaları Eğitim Fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarına göre daha yüksek saptanmıştır. Kişisel başarı puan ortalaması ise Eğitim Fakültesinde görev yapan öğretim elemanlarında daha yüksektir.

1.8.2. Yurt dışında yapılmış Araştırmalar

Zabel, Dettmer ve Zabel (1984), zihinsel engelliler ve üstün zekâlılar çalışan 601 öğretmenin mesleki tükenmişliğini araştırmışlardır. Sonuç olarak üstün zekâlılar ile çalışan öğretmenlerin, işitme engelliler ve duygusal bozukluğu olanlar dışındaki diğer özel eğitim alanlarında çalışan öğretmenlere göre, duygusal tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir. Bütün gün üstün zekâlıların ihtiyaçlarına cevap vermekten yorgun düşmeleri bu duruma sebep gösterildiği saptanmıştır.

Isaac A. Friedman (1991). Öğretmenlerin tükenmişliklerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin ilişkisini ve okuldan kaynaklanan tükenmesine sebep olan durumları belirlemek için 78 okuldan 1597 öğretmenle çalışma yapmıştır. Araştırmada erkek öğretmenlerin bayanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıklarını saptamıştır. Ayrıca çevresel etkenlerin tükenmişliğin yaşama etkisini etkileyebilmesi sebebiyle üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Bu araştırmada tükenmeye sebep olan iki bakış açısıyla ele almaktadır. Bunlardan ilki bireysel özellikler olan yaş, cinsiyet, medeni durum ve tecrübeler, ikinci olarak örgütsel bakış açısı kısaca çalışılan ortamın etkisi, rol çatışması ve belirsizliği, iş yükü, sosyal destek gibi etkenler yer almaktadır.

Frank ve Mckenzi (1993), yapmış oldukları çalışmada, üniversiteden mezun olduktan sonra beş yıl boyunca 41 özel eğitim öğretmenini izlemişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda duygusal tükenmenin yavaş fakat sürekli olarak arttığını saptamışlardır. Yaşı daha büyük ve davranış bozukluğu olan çocuklarla çalışan öğretmenlerin duygusal tükenmelerinde artış olduğu belirlenmiştir.

Dinham ve Scott (1996), “Batı Sydney’de Çalışan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin İş tatmini, Motivasyonu ve İş Sağlığının Saptanması” ile ilgili çalışmasında ilk, orta ve özel amaçlı okulda 529 öğretmen ve yönetici üzerine araştırma yapmışlardır. Bu araştırma benzer diğer araştırmaların sonuçlarına göre farklıdır. Kısaca orta yaş grubunun iş tatmin boyutunun yüksek olduğu saptanmıştır. İş tatminsizliği yaşayan gruplarda mesleki tükenmişlik yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma süresi ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Atken, 2007: 24-25).

Kop, Euwema ve Schaufeli (1999), 358 Hollanda polisi ile yapmış oldukları çalışmada özellikle polislerin hizmet sırasında sivillerle olan ilişkilerinin karşılıklı olmaması durumuna odaklanarak polis mesleğinde yaşanan stres kaynaklarının, görevle ilgili yaşanan stres kaynaklarından daha yaygın olduğunu tespit edilmiştir. İnsanlara hizmet sağlayan diğer mesleklerle karşılaştırıldığında, polislerin düşük düzeyde duygusal tükenme, orta düzeyde duyarsızlaşma ve yüksek düzeyde kişisel başarı yaşadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada, tükenmişliğin şiddet kullanmaya ilişkin tutumu ile memurun görevi sırasında şiddet kullanma tutumu ile pozitif olduğu saptanmıştır.

Cordes vd. (1997: 688-689) yaptıkları çalışmada, örgüt ortamı hiyerarşik, sert ve bürokratik şekilde algılanmasının duyarsızlaşmayı arttırabildiğine ayrıca çalışanın performansı ile bağdaştırılmayan bir ödüllendirme sisteminin çalışanda kişisel başarıda düşme hissine sebep olabileceği belirtilmektedir.

1. 1.9. Tükenmişlik Sendromu Modelleri

Günümüzde tükenmişlik konusuyla ilgili olarak Maslach Tükenmişlik Modeli en çok kullanılan ve kabul gören model olmakla birlikte, konuyla ilgili birçok model geliştirilmiştir. Bu bölümde ise tükenmişlik sendromunu açıklamak için geliştirilen modellerden bazıları anlatılmaktadır.

1.9.1. Perlman ve Hartman Modeli

Perlman ve Hartman, tükenmişliği; kronik duygusal strese bir tepki olarak kavramsallaştırmıştır ve tükenmişliğin üç temel bileşeni olduğunu belirtmişlerdir. Bu üç temel bileşen; duygusal tükenme, düşük iş verimliliği ve duyarsızlaşma olarak belirlenmektedir. Bu anlamda, Maslach ve Jackson'ın tükenmişlik tanımı Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli ile örtüşmektedir. Bu model, tükenmişliğe sebep olan dört stres evresinin ilerlemesi ile olabileceğini belirtmektedir. Bu dört evre; bir durumun strese yol açma derecesi, bireysel stres algılaması, strese gösterilen tepki ve stresin sonuçları aşamalarından oluşmaktadır (Meltzer ve Huckabay, 2004: 204).

Bu model, kişisel değişkenler ve bireyin çevresini yorumlayan bilişsel / algısal bir odağa sahip olmaktadır. Bu modele göre, tükenmenin üç boyutu bulunmakta olup, stresin üç temel semptomunu yansıttığı belirtilmektedir (Jusuf, 2007: 22). Bunlar;

- 1.Fiziksel semptomlar üzerinde yoğunlaşan fizyolojik boyut (fiziksel tükenme),
- 2.Tutum ve duygular üzerinde yoğunlaşan duygusal-bilişsel boyut (duygusal tükenme),
- 3.Semptomatik davranışlar üzerinde yoğunlaşan davranışsal boyuttur (duyarsızlaşma ve düşük iş verimi), (Kaya, 2010: 14).

Tükenmişlik, strese verilen bir tepki sonucunda gelişmektedir. Model, tükenmişlikle ilgili bireysel ve örgütsel değişkenleri tanımlamaktadır. Bireyin kişisel özellikleri, iş ve sosyal çevresi, tükenmişlikle ilgili mücadele konusunda etkili olmaktadır (Altay-Akgül, 2010: 91). Perlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeline bakıldığında modelin dört aşaması bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanmaktadır;

1.Aşama: Durumun strese götürme derecesi: : Stres durumunun oluşumudur. Stresin oluşumunda iki temel durum mevcut olmaktadır. Bireyin becerisini ve

yeteneklerini, algısal ve gerçek organizasyonel talepleri karşılamak için yetersiz kalabilir ya da iş, bireyin istek, ihtiyaç ve değerleri ile örtüşmeyebilir (Güven, 2013: 9). .Bu aşamada stres, bireyin beceri ve yeteneklerinin işinin gerekleriyle uyup uymadığı veya işin bireyin beklenti, ihtiyaç ve değerlerini karşılama gücünün yetersiz olması durumlarında ortaya çıkmaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki uyumsuzluğun veya çelişkinin derecesi, stresin de derecesini göstermektedir (Toplu, 2012:19).

2. Aşama: Algılanan stres düzeyi: Bireyin algıladığı stres düzeyini içermektedir. Strese yol açan birçok durum, bireyin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaktadır. Birinci aşamadan ikinci aşamaya geçişte, rol ve kurumsal değişkenlerde olduğu kadar, bireyin geçmişi ile kişiliğine de dayanmaktadır (Güven, 2013: 9). Bu aşamada rol ve organizasyonla ilgili değişkenlerin yanı sıra bireyin kişiliği ve geçmişi etkili olmaktadır (Kervancı, 2013: 14). Strese neden olan birçok faktör olabilir fakat bunların hepsi kişinin kendini stres altında hissetmesine neden olmaz. Bu aşamaya geçmek sadece var olan stres düzeyine bağlı değil, bireyin kişiliğindeki durum ve örgüt içerisindeki bireysel rolüne ve geçmişte yaşamış olduğu deneyimlerle bağlantılıdır (Sütlü, 2013: 29).

3. Aşama: Stresi verilen tepki: Bu aşama, strese verilen üç temel tepki ile ilgili kategoriyi oluşturmaktadır. Bu kategoriler fizyolojik, duygusal-bilişsel ve davranışsal tepkilerden hangisinin ortaya çıkabileceğinin örgütsel ve kişisel etkenlere bağlı olarak oluşabileceği belirtilmektedir (Oruç, 2007: 15).

4. Strese verilen tepkinin sonucu: Yaşanan stres sonucu şahısların İş tatmini ya da iş yapma düzeylerinde değişiklik, fiziksel ve zihinsel sağlıklarında bozulmalar yaşanabilmektedir. Bu kişi işi bırakma ya da işten atılma durumları ile de baş başa kalabilmektedir. Tüm bu kronikleşen stres durumunun karşısında bireyde “tükenmişlik sendromu” gelişir. Bu tepki ile son aşamada oluşur (Sütlü, 2013: 29).

1.9.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik konusunda önemli çalışmalar yapmış olan Cray Cherniss, 1980 yılında ortaya atmış olduğu modelde tükenmişlik sendromunu; “işten kaynaklanan stres faktörlerine gösterilen tepki ile başlayan, oluşan stres ile başa çıkma davranışlarını içeren ve iş ile olan bağlantıyı kesme ile sonuçlanan bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Modelde tükenmişliğin nedenlerini ortaya koymakla kalmayarak, aynı zamanda

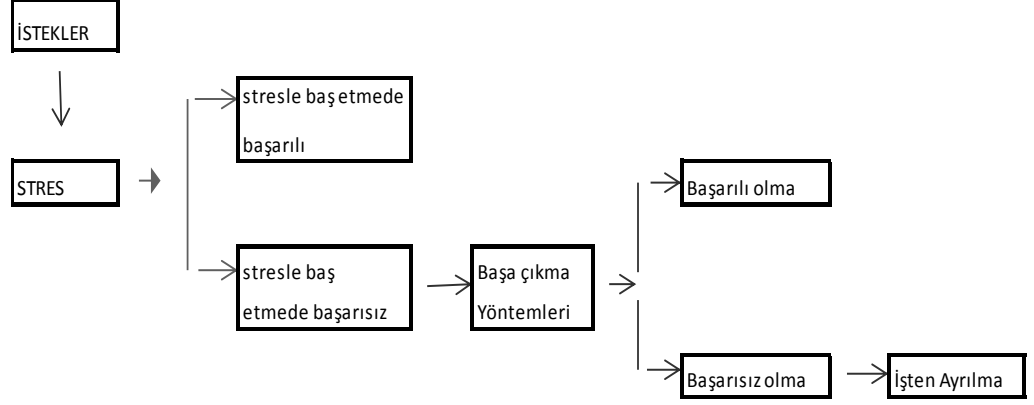
tükenmişliğe yönelik olarak verilen tepkileri ve tükenmişlikle başa çıkma yollarını da ortaya çıkarmaktadır (Toplu, 2012: 15-16) . Tükenmişlik sendromunun; çalışan beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk kez Cherniss ortaya koymuştur. Rol belirsizliği, aşırı iş yükü, insanlar ile yüz yüze ilişkiye dikkat çekmiştir (Taysı, 2012: 7).

Çalışanlarda stres oluştuğunda ilk olarak stresin kaynağına yönelmektedir ve sahip oldukları baş etme yolları ile bu stresi ortadan kaldırmaya çalışmaktadırlar. Eğer stres kaynağını ortadan kaldırmaya yönelik olan bu teşebbüs başarısız olursa meditasyon, egzersiz vb. gibi stres yönetim usullerine başvurulabilmektedirler. Eğer bu yöntemler sonucunda hissedilen gerilim ve yaşanan sıkıntıda herhangi bir değişiklik olmuyorsa, çalışanlar işlerinden psikolojik olarak geri çekilme davranışı sergilemektedirler. Kısaca, Cherniss Modeline göre tükenmişlik sendromu, kontrol edilemeyen stres durumlarına karşı kişilerin verdiği bir başa çıkma tepkisi olarak değerlendirilebilmektedir (Kervancı, 2013: 10).

Cherniss tükenmişliğin kökünde stresin olduğunu vurgulamaktadır. Gerek çevreden, gerekse kişinin kendisinin yarattığı istekler sonucunda bireyin baş edebilme gücünü aşması halinde oluşabilmektedir. Tükenmişlik, zaman içerisinde ortaya çıkan bir durum olmakla birlikte farklı meslek özelliklerine sahip kişilerle aynı örgüt içerisinde çalışmaktadır. Bu durumun getirmiş olduğu stres kaynakları kişilerin tükenme sendromu yaşamasına sebep olabilmektedir. Kişilerin yaşamış olduğu bu sıkıntılarla farklı tarzda baş etmektedirler (Akt. Oruç, S., 2007:19). Bazı bireyler yaşanan sıkıntıyı çözme yoluna giderken bazıları da olumsuz olan davranışlarını değiştirip baş etmeyi tercih etmektedirler. Stres ile karşılaşan bireyler ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. Başarılı olamadıkları zaman stresle başa çıkma tekniklerine başvurumaktadırlar. Yine başarılı olamazsa, bu kez duygusal boyutu azaltmakta, işle olan psikolojik bağı kesmeye çalışmaktadır. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği kendini gösterecektir. Şayet bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülecektir (Demir, 2010: 6).

Cherniss'e göre tükenmişliği etkileyen stresin kaynağı, müşterilerle yüz yüze olan iletişim, çalışılan işin ağırlığı, belirlenmemiş amaçlar, denetim eksikliği vb. örgütsel değişkenler ayrıca kişisel değişkenler; gelecek hakkında yapılan planlar, iş görenin kişilik tarzı, özel hayatından almış olduğu istek ve hazlar olarak

gösterilmektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008: 19). İş ortamında iş yoğunluğu, müşteri ile olan ilişkiler, kurumun hedefleri ve bunun gibi birçok hedefler işe yeni giren, farklı beklenti ve desteği olacak bireylerle etkileşim halinde olacaktır. Bu faktörlerin değişik derecelerde yaşatan stres kaynağına sebep olmaktadır. Kişiler bu stres yaratan faktörlerle farklı tarzda baş etmek durumunda kalmaktadır. (Sezgin, 2010: 42).



Şekil 2: Cherniss Tükenmişlik Modeli (Akten, 2007: 35).

Bu sürecin sonunda ise; düşük motivasyon, müşterilere, yöneticilere ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi ve iş tatminsizliği gibi bazı durumlara rastlanmaktadır (Akten, 2007: 35). Tükenmişliğin; çalışan beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk kez Cherniss ortaya koymuştur. Rol belirsizliği, aşırı iş yükü, insanlar ile yüz yüze ilişkiye dikkati çekmiştir (Jusuf, 2007: 31).

1.9.3. Pines Modeli

Pines (1993) tükenmişlik sendromununun durgunluk, zayıf kişisel saygınlık, konular üzerinde yetersiz yoğunlaşma ve başkalarını suçlama durumunda bulunma eğilimi olarak tanımlamıştır (Elbeyi ve Türkmen 2008: 3). Ayrıca Pines; tükenmişlik, motivesi yüksek olarak çalışan kişilerde, başarıma ruhunu ve enerjisini kaybettiği bir sürecin sonucu olarak ortaya çıktığını belirtir. Pines, tükenmişliğin duygusal, zihinsel ve fiziki tükenme durumu olarak yaşandığını ve tükenmişliğin kariyerlerinde yüksek

beklentilere ve ideallere sahip olan kişilerde meydana geldiğini sürmüştür. Pines, motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir iş ortamında tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olacağını belirtir (Pines, 2003: 97).

Bu modelde tükenmişliğin temelinde; bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır algısı yer almaktadır. Güdülenme düzeyi yüksek olan kişiler, iş ortamını destekleyici olarak algılamaktadırlar (Şanlı ve Akbaş, 2008: 4). Bu kişiler isteklerini dolayısıyla kendini kanıtlama şansını da yakalayabilmektedirler. Fakat, iş yerinde stres algısının yüksek olması, destek ve ödüllendirilmenin düşük olması halinde yaşanan başarısızlık hali, tükenmişliğin en önemli sebebini oluşturmaktadır (Çavuşoğlu, İ., 2009: 14). Bir kez tükenmişlik yaşanması halinde bireylerde güdülenme gittikçe azalabilmektedir. Bu durum kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Kimi bireyler işten ayrılırken kimilerinde iş değişikliği isteği yaratmaktadır (Oruç, 2007: 20).

Bu modelde tükenmişlik, kişileri duygusal olarak sürekli tüketen ortamların, kişiler üzerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik haline yol açtığı konusunda tanımlama yapılmaktadır. Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutu bulunmaktadır;

- Fiziksel Bitkinlik: Enerjinin azalması, kronik yorgunluk belirtileri ve güçsüzlük gibi,

- Duygusal Bitkinlik: Çaresiz hissetme, umutsuzluk, kapana kısılmış olma durumu, aldanmışlık ve hayal kırıklıkları gibi,

- Zihinsel Bitkinlik: Bireyin kendisine karşı, yaptığı işe, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi gibi belirtilmektedir (Demir, 2010: 186-187).

1.9.4. Edelwich ve Brodsky Modeli

Edelwich (1980), tükenmişliği “Başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışanların çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen, enerji, idealizm ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıp” olarak tanımlamaktadır. Edelwich ve Brodsky modelinde, yeni umutlarla işe başlayıp zaman içerisinde beklentilerinin karşılanmaması sebebiyle enerjilerinin düşmesi ve giderek amacın yitirilmesi tükenmişlik yaşanmasına sebep

olmaktadır. Edelvich modelinde tükenmişlik sırasıyla dört aşamayla ortaya çıkmaktadır (Ceylan, 2013: 4).

- İdealistik dönemi
- Durgunlaşma dönemi
- Engellenme dönemi
- Apati dönemi

1.9.4.1. İdealistik Coşku Evresi (Enthusiasm):

Heves, şevk (enthusiasm) ya da coşku ve mesleğe bağlılık olarak da adlandırılabilen bu ilk aşama, genellikle çalışma hayatına yeni başlayan kişilerde görülen fazla enerji, yüksek beklenti ve umutlara, seçilen meslekteki başarılarla ulaşabilmek için güçlü motivasyona sahip olunan bir aşamadır. Bu aşamada bireyin çalışma hayatının amacını iş ve insanlara hizmet verme oluşturmaktadır. Birey bu aşamada mesleki yeteneklerini geliştirmek için mesleki eğitimini sürdürmek istemektedir (Akten, S., 2007: 35-36).

Bu dönemde kişideki enerji, umut ve beklenti düzeyi, oldukça yüksek olmaktadır. Genelde çalışma hayatına yeni başlayan kişilerde bu durum sık sık görülebilmektedir. Bu aşamada, kişi için iş her şeyden önemlidir. Bu ilk aşamadaki birey, hizmet verdiği kişiler üzerinde iyi etkiler bırakabilmek istediği için tüm arzusu ile birlikte çalışarak performansını gösterir. Bu çalışmalarının sonucunda da kişinin övülmesi, şevk ve azim ile çalışması neticesinde takdir görülmesi, değerli olduğunun hissettirilmesi beklenmektedir. Ancak böyle bir durumu gerçekleştiremediğini düşünen ve daha çok kazanması gerektiğini veya hak ettiğini düşünen bireyin işe gitme zorunluluğu bir sıkıntı kaynağı olabilmektedir (Ay- Avşaroğlu, 2010: 1184).

Birey bu aşamada gerçekçi olmayan önyargılar, prensipler, peşin hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar ile karşılaşır. Bu durumda birey iş yerinde yaptıklarının karşılığını bulamama sebebiyle hayal kırıklığına uğrar ve tüm bunların sonucunda kaçınılmaz olarak yavaş yavaş tükenmişlik sendromunun durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu durum genellikle, çalışma hayatına başladıktan bir yıl sonra ortaya çıkabilmektedir (Akten, 2007: 36).

1.9.4.2. Durgunlaşma Evresi (Stagnation):

Kişinin enerji düzeyinde düşme başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ile birlikte ortaya çıkar. Artık idealizm, ilkelerin, amaçların ilk aşamadaki gibi peşine düşülemeyecek duruma gelir. Görevle ilgili beklentilerde sık sık hayal kırıklığı yaşanmaya başlanır. Bu devam ettiğinde kişinin İş tatmini gittikçe azalır. İş dışındaki ilgisini yönelttiği konulara (arkadaşlık, spor, boş zaman aktiviteleri, ailesi, evi vb.) daha önemli hale gelmeye başlar (Murat ve Gökçakan, 2007: 178).

Durgunluk aşamasında bireyin ilgisi, ideallerinden çok; daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmektedir. Bu ikinci aşama, “yolun sonuna gelme” ve benzeri ifadelerle adlandırılabilir (Atken, 2007: 36). Bu duruma gelinmesi ile birey işine yönelik birinci aşamada göstermiş olduğu çabayı gösteremediği görülmektedir. Nitekim, sahip olduğu enerji düzeyi iyice düşüp, motivasyonu azalan ve işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşayan bireyde sonuç olarak yapmış olduğu işten zevk yerine işten bıkmaya geçmektedir.

Sorgulanmaya başlanan durum ise “işten başka bir şey yapmıyor olmaktır”. Zira, bireyin mesleği kuramsal ve pratik tüm yönleri ile bireyin varoluşu sebebini tamamen dolduramadığıdır (Toplu, 2012: 18).

1.9.4.3. Engellenme Evresi (Frustration):

Birey, zaman geçtikçe mesleğinde gerçekleştirmek istediği amaçlarının engellendiğini düşünmektedir. Aynı mesleği sürdürüp sürdüremeyeceği konusunu sorgulamaya başlar (Murat ve Gökçakan, 2007: 178) . Bu dönemdeki bir bireyde kendi değeri ile ilgili soru sorarak, işindeki beklentisini, amaçlarını anlamlandırmaya başlar. İşin sınırlılık düzeyi, yaptığı işte beklentilerini gerçekleştirememesi bireyde fiziksel, davranışsal, duygusal sorunlar çıkmasına sebep olacaktır (Oruç, 2007: 25). Bireyin işi ile bağlantısında bu engeller ile sürekli karşılaşması, onu tükenmişliğin dördüncü aşamasına getirecektir; ancak birey bu aşamada aşağıda açıklanan farklı savunma yöntemlerini de geliştirebilir.

Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar: Bireyin, kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlama çabası ile tükenmişlik sendromundan kurtulmasıdır.

Maladaptif Savunmalar: Bireyin sorunu reddederek, daha çok çalışması ve daha uzun süre kendini işe vererek çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesi durumudur.

Durumdan Kendini Çekme: Bireyin mesleğinde oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar sergileyerek işini sadece teknik boyutta sürdürmek istemesi durumudur. Durumdan kendini çekme ve maladaptif tipi savunma davranışları, aslında tükenmişlik sendromunun iyice artmasına da yol açabilmektedir. (Akten, 2007: 36).

1.9.4.4. Umarsamazlık Evresi (Apathy):

Bu evrede, ileri boyutta duygusal kopma veya kısırlaşma, derin bir inançsızlık, hizmet verilen kişilerle az görüşme isteği, monotonluğu devam ettirme, teslim olma hali, vaz geçmişlik, mekanikleşen bir durum sergileme, rutinleşme, ve umutsuzluk gözlenmektedir. İşini zevk almadan, ekonomik sebeple, işsiz kalmamak için, mesleğini değiştirme konusunda geç kaldığını düşünme, ve sosyal güvence için sürdürmektedir. Böyle bir durumda iş hayatı kişi için bir Tatmin ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan uzak, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline dönüşecektir (<http://duyuru.neu.edu.tr/?p=80546> Erişim Tarihi: 01/02/2015). Çalışanlar, güvende hissedebilmek için mesleğini değiştirmek gibi bir risk almak istemez. Tüm olumsuzluklar ve engellere rağmen, mücadeleye başvuru son çare olarak görmektedir.

1.9.5. Meier'in Tükenmişlik Modeli

Meier (1983:899) kuramında tükenmişlik; "Çalışanların işlerinden anlamlı pekiştireç, kontrol edilebilir yaşantı ya da bireysel yeterliliğin kısıtlı olması sebebiyle, küçük ödül ve büyük ceza beklentisi" şeklinde tanımlanmaktadır. Meier (1983), Bandura'nın 1977' deki, çalışmasını temel alıp ve ona farklı boyutlar katarak tükenmişliğe yeni bir model önermiştir. Tükenmişliği bireylerin işlerinden anlamlı pekiştirici, kontrol edilebilir yaşantı veya bireysel olarak yetersizliğin az olmasından ötürü, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamadan oluşmaktadır. Kişinin;

(a) İşle ilgili olumlu pekiştireç davranışı beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,

(b) Var olan pekiştireçleri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,

(c) Pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel, yeterlilik beklentisinin düşük seyretmesi.

Böyle düşük seviyelerde beklentisi olan bireyler sıklıkla korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular yaşamaktadırlar. Bu yaklaşımın dört aşaması bulunmaktadır (Jusuf,2007: 25).

1. Pekiştirme Beklentileri: İş hayatının kişilerin açık veya gizlediği amaçları karşılayıp karşılamayacağı hakkındaki beklentileridir. İş hayatının sonuçları, bireylerde yarattığı etki kısacası işe verilen değer kişiden kişiye değişebilmektedir. Örnek olarak, bir okulda görev yapan öğretmen, sınıftaki öğrencilerin sürekli soru sormasından memnun olurken diğer bir öğretmen, dinleyen bir öğrenci grubu olmasından memnun olabilir. İki öğretmen de görevlerini yaparken Tatmin sağlayabilir ancak tam tersi olması halinde ikisi de tatminsizlik yaşayabilir (Çavuşoğlu, 2009: 15).

2. Sonuç Beklentileri: Bazı sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler olarak tanımlanabilir. Pekiştirme beklentileri, belli sonuçların beklenen amaçları karşılayıp karşılamadığı konusunu tanımlarken, sonuç beklentileri ise hangi davranışın o sonuçları elde etmede gereklilik arz ettiğini tanımlamaktadır (Dinç, 2008: 18). Örneğin; bir öğretmen “Öğrenciler bu konuyu öğrenemez” şeklindeki düşünce yapısı ile bezginlik yaşayabilir (Oruç, 2007: 16).

3. Yeterli Olma Beklentileri: Yeterlik beklentisi, bireyin sonuçlar üretmede gerekli olan davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetidir. Örneğin öğretmen, öğrenciler materyali öğrenmediği için tükenmişlik yaşayabilir (sonuç beklentisi) ya da öğretmek için kişisel yeterlikten yoksun olduğunu hissedebilir (yeterlik beklentisi) (Çavuşoğlu, 2009: 15). Yeterli olma ve sonuç beklentileri arasındaki ayrıma dikkat çeken Bandura bunu bilme ve yapma arasındaki fark olarak belirtmektedir (Akt. Dinç, 2008: 18).

4. *Bağlamsal İşleme Süreci*: Tükenmişlik yaklaşımının en geniş kategorisi olan bu süreç, kişilerin beklentileri nasıl öğrenip, sürdürdüğü, onları nasıl değiştirdiği hakkında bilgi vermektedir. Kısacası insanların bilgi işleme süreçlerine dikkatle eğilmektedir. Örnek olarak gruplar, örgütsel yapılar, öğrenme tarzları ve bireysel inançlar gibi verilebilir (Akt. Dinç, 2008: 19).

1.9.6. Suran ve Sheriden'in Tükenmişlik Yaklaşımı

Suran ve Sheridan'ın (1985: 742), geliştirmiş olduğu model, tecrübeleri ve gözlemi merkeze alarak oluşturulan bir modeldir. Orta yetişkinlik döneminde ve daha erken olabilen, gelişme bakımından benzer özelliğe sahip bu basamakların, ayrıntılı bir şekilde incelenmesini temel olarak önermelerde bulunan modeldeki dört basamak şu şekildedir;

1. Basamak; kimlik-rol karmaşası,
2. Basamak; yetersizlik- yeterlik,
3. Basamak; durgunluk- verimlilik,
4. Basamak; hayal kırıklığı-yeniden oluşturma,

Suran ve Sheridan, her basamakta yaşanabilecek çatışmaların, tatminsiz kalmasıyla tükenmişliğin ortaya çıkabileceğini söylemektedir. Bu modelde yer alan basamaklar, açıklamalı olarak şu şekildedir;

1. Basamak; Kimlik, Rol Karmaşası: Lise son sınıfta ve üniversite ilk yıllarında başlayan, profesyonel anlamda gelişim konularının dikkate alınması, bireysel ve meslekteki rollerin oluşması gibi ayrı bir öneme sahip olan zaman diliminin ilk basamağını oluşturmaktadır. Gelişimdeki psikolojik boyutu açısından çok önemli bir dönem olarak belirtilmektedir (Güven, 2013: 7).

2. Basamak: Yeterlilik, Yetersizlik: Profesyonel kişinin kimlik süreci, bireyin işindeki yeterlilik duygusunu ifade ederek, kişisel-sosyal hayatı ile birleştirmesidir. Deneyim esnasında birey, insanların gözünde profesyonel kimlik geliştirir ve bunu yaparken duyulan kaygı azalır. Bundan sonra "yaptığım işte ne kadar iyiyim?" sorusu önem kazanır. Bu sorunun çözümü ise kendini diğer eş düzeydeki profesyonellerle karşılaştırarak veya birkaç yıl sonraki pozisyonda kendini görerek onlardan daha iyi olabileceği hissini geliştirmesidir. Bu karşılaştırma olumsuzsa, bireyde yetersizlik,

mesleki aşağılık duygusu oluşur. Özellikle meslekte katı beklentileri olan bireylerde tüklenme riski yaratır. Yeterlilik ise kişinin yapmayı seçtiği işte kendini önemli hissetmeyi öğrenmesidir (Oruç, 2007: 17-18).

3. *Basamak: Verimlilik, Durgunluk:* Çıraklığın tamamlanmasıyla, profesyonelleşen birey, sistemden özgür hale gelmekte ve mesleki süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar devam eden süreç olarak değerlendirilmektedir (Güven, 2013: 7-8).

4. *Basamak: Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı:* Orta ve ileri otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman, bireyin seçimlerini sorguladığı zamandır. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma hali muhtemelen tatminsizlik ile tükennişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk gibi faktörler bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hâkimdir. Orta yaşta, mesleği ile ilgili yaşadığı hayal kırıklığı, mesleğindeki amaçlarını tekrardan değerlendirmesinde olumlu bir uyarıcıdır. Yeniden oluşturma ise, kişinin profesyonel yaşamında olmak istediği kişi olması için yeni bir neden keşfetme sürecidir (Akt. Başören, 2005, s.11)

1.9.7. Gaines ve Jerminer Tükennişlik Modeli

Gaines ve Jermier' e göre, tükennişliğin ilk basamağını oluşturan duygusal tükennişlik, sürecin en önemli boyutudur. Bu aşama, diğer aşamalardan (duyarsızlaşma ve kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturur. Duygusal tükennişlik, yorgunluk, kaygı hali, uykusuzluk, ilaç kullanımı, insanlarla iletişimde geri durma, eş veya çocuklarla olan olumsuz ilişkiler ile ilgilidir. Ayrıca duygusal tükennişlik, kronik ve iş deneyiminin yaygın özelliklerinin her ikisini de kapsayan gerilim kavramlarından biri olarak tanımlanmaktadır (Gaines ve Jermier, 1983: 567-586).

1.9.8. Veninga ve Spradley Tükennişlik Modeli:

Bu modelde tükennişliğin beş boyutu bulunmaktadır. Balayı aşaması (1.Aşama), bireyin heves, heyecan ve enerjisinin en üst düzeylerde olduğu aşamadır. Yakıt azalması aşaması (2. Aşama), iş tatminsizliği belirtileri olarak sayılabilecek,

verimlilikte azalma, uyku bozuklukları, ilaç ve alkol kullanımında hızlı artış ve yorgunluk vb. gibi sorunların ortaya çıktığı aşamadır. Kronikleşme eğilimi gösteren ilk fiziksel ve psikolojik belirtilerin durumu (kronik hastalıklar, öfke ve depresyon) üçüncü aşamada ortaya çıkmaya başlamaktadır. Dördüncü aşamada ise belirtilerin akutlaştığı ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başladığı aşamadır. Umutsuzluk (5. Aşama) ya da çıkmaza girme durumu olarak adlandırılabilir bu aşamada, mesleki gerileme, fiziksel ve psikolojik sağlığın iyiden iyiye bozulması gibi durumlar yaşandığı belirtilmektedir (Kavoğlu, 2009: 59).

1.9.9. Golembiewski ve Munzenrider Tükenmişlik Modeli

Golembiewski Tükenmişlik Model’inde, Maslach Tükenmişlik Ölçeği ’nin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı alt ölçekleri kullanılmıştır. Tükenmişlik süreci sekiz aşamada incelenip, puan dağılımları ortalamadan ikiye bölünerek yüksek ve düşük olarak adlandırılmıştır. Teoriye dayalı bir sıralamada düzenlenen aşamalarda puanların çeşitli kombinasyonları gruplandırılıp geleneksel kullanımdan farklı bir şekil ortaya çıkarılmıştır. Bireyler düşük aşamalardakinin tersine ilerleyen aşamalarda olumsuz iş tecrübelerini ve bunların doğurduğu sonuçları rapor etmişlerdir. Birden sekize doğru ilerleyen aşamalarda bireyler, yaptıkları işlerin çekiciliğini yitirdiğini belirterek, işten ayrılma isteğinde artış, verimlilikte azalma, olumsuz duygu durumlarında artış saptanmıştır (Akt. Kavoğlu, 2009: 54).

İlk zamanlarda düşük olan duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarının ilerleyen aşamalarda yavaş yavaş arttığı görülmektedir. Süregen tükenmişlikte ise bu durum başlangıçta düşük olan duyarsızlaşma ve kişisel başarıda iniş çıkışlar göstererek yükselmektedir. Bu durum zamanla duygusal tükenmişlikte artışa neden olmaktadır <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/192285.pdf> (Erişim Tarihi: 22/03/2015). Modelde tükenmişlik, akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenerek, strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Akt. Kavoğlu, 2009: 54).

1.9.10. Maslach Tükenmişlik Modeli- MTÖ (Maslach Burnout Inventory- MBI):

Maslach ve Jackson’un çalışmalarından önce tükenmişlik kavramı tanımlanmış ve bu konu hakkında birçok makaleler yayınlanmıştır. Bu konunun bir ölçme aracının

olmaması durumu ile birçok çalışma da eksik bırakılmıştır. Ancak Maslach ve Jackson'un 1981 yılında geliştirmiş olduğu ölçek ile birlikte bu konu ile ilgili deneye bağlı çalışmalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve bireylerde tükenmişlik düzeyinin ölçümünde kullanılan ölçek "Maslach Tükenmişlik Envanteri-Maslach Burnout Inventory-MBI) ismiyle bilinmektedir (Yıldız, 2012: 48-49).

Tükenmişlik literatürüne en büyük katkısı, kuramın babası olarak kabul edilen Maslach' tan gelmiş olup Maslach tarafından geliştirilen "duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı noksanlığı" alt boyutlarından oluşan bu model, akademik çevrelerce de kabul görmüştür. Maslach Model'ine göre tükenmişlik, personelin işe ilişkin stres kaynaklarına vermiş olduğu bir tepki olarak duygusal tükenme ile başladığı belirtilmektedir. Duygusal tükenmişliğe karşı bir baş etme stratejisi olarak, kişi diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarsızlaşmaya ve onlarla arasına psikolojik bir sınırlama getirmeye başlar (Taysı, K., 2012: 9).

Tükenmişlik ile ilgili yapılan araştırmalarda bu üç boyutun farklı sebeplerle ortaya çıktığını ve farklı sonuçlar yarattığını, buna göre duygusal tükenmenin, işle ilgili aşırı yüklenme, manevi talepler ve kötü çalışma koşulları gibi sebeplerden kaynaklanabileceği belirtilmektedir. Duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmenin genellikle otorite, sosyal destek, performans değerlendirme ve geri besleme gibi iş kaynaklı eksikliklerden oluştuğu belirtilmektedir. Diğer taraftan duygusal tükenme işte devamsızlığa (absenteeism) sebep olurken, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme işten ayrılma ve müşteri memnuniyetsizliğinin temel nedeni olmaktadır (Ceylan, 2013: 10-11).

Duygusal Tükenme (DT): Yoğun çalışma hayatının artan temposu nedeniyle birey kendini talepler karşısında zorlar ve tepki olarak duygusal tükenme durumu gelişmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı olup, en önemli boyutu olarak görülmektedir. Bu durum, insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişki kurulan mesleklerde daha çok hissedilmektedir (Şıklar ve Tunalı, 2012: 76).

Duyarsızlaşma (DU): İş görenin hizmet verdikleri kişilere karşı, oluşturduğu durumdur. Bu durum kişilerin kendilerine has birer varlık olduklarını dikkate almaksızın duygudan yoksun bir şekilde davranmasıdır (Şanlı ve Akbaş, 2008: 8).

Duyarsızlaşma başladığı durumda birey, hizmet verdiği kişiler ve işverenin kendisinden potansiyel beklentileri ile içerisinde bulunduğu durum arasındaki uyumsuzluğu fark eder. Bu da kişinin kendisini yetersiz hissetmesine ve başarılarını

değerlendirirken kendisini başarısız bulmasına neden olmaktadır. Maslach Modeli'ne göre duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşma da kişisel başarıda düşme hissini bir nedeni olarak değerlendirilmektedir (Arı Sağlam ve Bal Çıma, 2008: 134). Daley (1979), tükenmişlik yaşayan kişilerin bazı özelliklerini şöyle sıralar; tükenmişlik yaşayanlar hizmet ettikleri kişilerle kendi özel hayatları arasına katı bir sınır çizmekte, örnek olarak ev ortamında işi hakkında kesinlikle konuşmamakta ayrıca hizmet ettikleri kişilerle arasına fiziksel bir mesafe koyarak olabildiğince bu kişilerle diyalog kurmaktan kaçındığını belirtmektedir.

Kişisel Başarısızlık (KB): Üçüncü alt ölçek olan düşük kişisel başarı, bireyin kendisinin olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bireyin işindeki yeterlilik ve başarı duygusunu tanımlar. Başkaları hakkında düşündüğü olumsuzluklar bireyde negatif düşünme tarzını oluşturup bu olumsuz davranışları nedeniyle kendini suçlu, başarısız hissetmesine neden olur. Düşük kişisel başarı aşamasında mesleğini gerçekleştirme düzeyinde düşüş meydana gelir (A. Iacovides, K.N. Fountoulakis., St. Kaprinis, G. Kaprinis ,2003).Kendisine olan saygıyı kaybederek, düşük moral, düşük üretkenlik, iş yerinde anlaşmazlık gibi sonuçlara sebep olur (Ceylan, 2013: 10).

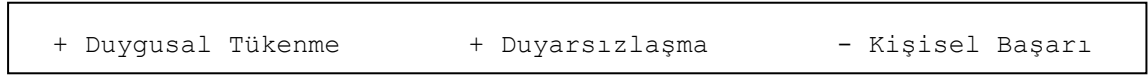
Literatürde “Maslach Tükenmişlik Ölçeği” (Maslach Burnout Inventory), “Çok Boyutlu Tükenmişlik Modeli”, “Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli” gibi değişik adlarla anılan bu model, tükenmişlik sendromunu tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli bir psikolojik belirtiler grubu olarak ele almaktadır (Kavoğlu, S., 2009: 59).

Maslach, tükenmişlik sendromunu şu şekilde bölümlere ayırmıştır:

1. Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissiyatı,
2. İş ve hastalardan soğuma, uzaklaşma şeklinde beliren psikolojik yorgunluk,
3. Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal (spiritual) yorgunluk olarak üç aşama ile belirtmektedir (Yıldız, E., 2012: 44).

Araştırmacılar, İş tatmininin yeterli olmayan işçilerde yeterli olan işçilere oranla yüksek olduğunu ve İş tatmininin tükenmişlikle bağlantılı olduğunu bildirmektedir. Tükenmişlik, insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olarak çalışıldığı ortamlarda, idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun arzuya sahip meslek elemanlarında görülür. Duygusal, zihinsel ve fiziksel yorgunluk durumlarını ifade eden ve zaman içinde gizlice gelişen bir süreçtir. Uzun dönemli iş stresinin tükenmişliğe yol açtığını söyleyen Maslach tükenmişliği; "profesyonel bir kişinin mesleğinin özgül anlamı ve amacından kopması, hizmet verdiği insanlar ile artık

gerçekten ilgilenemiyor olması" biçiminde tanımlamaktadır. Aşağıdaki şekil Maslach'ın tükenmişlik modelindeki birbirini izleyen aşamaları göstermektedir.



Şekil 3: Maslach Tükenmişlik Modeli (Derinbay, 2012: 911)

1.10. Tükenmişlik Sendromunun Önlenmesi

Tükenmişliği önlemek ve başa çıkmak için tükenmişlik ile mücadele yöntemlerini bireysel düzeyde yapılması gerekenler ve örgütsel düzeyde yapılması gerekenler şeklinde ikiye ayırmak mümkündür.

1.10.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

Tükenmişlik sendromunun önlenmesinde bireylere düşen görevler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Demir, 2010: 33, Ardiç-Polatçı, 2008: 77; Ersoy-Utku Demirel, 2005: 45; Kaçmaz, 2005: 31-32; Arı Sağlam-Bal Çına, 2008: 142-143).;

- Tükenmişlik sendromu ile ilgili bilgi sahibi olmak,
- Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçları belirlemek,
- İş ile ilgili gerçekçi beklentiler ve hedefler geliştirebilmek,
- Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılma,
- Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenme, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak vb.

•Kişinin, insan olarak sınırlılıklarını bilmesi, kabullenmesi ve ihtiyaç olması halinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmesi,

- Hobi edinebilmek,
- İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi edinmek,
- Zaman yönetimi konusunda bilgilenmek,
- Tatile çıkma, • İşte ve özel hayattaki sıradanlığı azaltmak,
- Huzurlu bir yaşam tarzı benimseme,

- İşe ara verebilmek veya iş değişikliği yapmak,
- Kendisini stresle başa çıkabilme konusunda geliştirmek,
- Olumlu düşünmek ve olaylara olumlu yaklaşma becerileri geliştirme,
- İlişkileri düzenleme becerileri geliştirebilmek,
- Kişisel yönetim becerileri kendine kazandırma.

1.10.2. Örgütsel Düzeyde Yapılması Gerekenler

İşverenlerin çoğu tükenmişlik sendromu ile mücadele konusunda aktif değildir. Bunun sebebi programlar yapmak, konu hakkında eğitim vermek, mali destek ayırmak vb. yatırımlar yapmak gerekmektedir. Hatta bu konular için işverenin parası, zamanı ve mücadele için gerekli uzmanları olsa bile bu tür girişimlerde bulunmadıkları görülür. Bu konunun örgüt ile bağlantılı olmadığını bireysel bir problem olduğunu ve bireyin kendisinin düşünmesi gerektiğini düşünürler. Bireysel mücadele tekniklerini uygulamak daha kolay olsa bile örgütsel girişimlerin tükenmişlikle mücadelesinde daha kalıcı sonuçlar verdiği düşünülmektedir. Nitekim organizasyonlarda yapılabilecek değişiklikler tükenmişlik hakkında bilgi edinilmesini sağlar. Kişinin kendisini veya farklı bir kişiyi suçlama eğilimini engelleyebilir. Ayrıca tükenmişliğe örgütsel düzeyde cevap vermek onun meşru bir problem olduğunu sağlar. Bunun için çalışanın kararlara katılımı sağlanmalı, görev başlıkları net olarak belirlenmeli, açık ve alternatif politikalar geliştirilmelidir. Ayrıca maaşların iyileştirilmesi ve yönetimin kolaylık sağlaması da alternatifler arasında yer almaktadır. İş yükü fazla ise bireyler bu durumu düzeltmek için işletmeye baskı kurmalı, çalışma hayatı hakkında görüş sunan politikacılara başvurulmalı, çalışma problemlerinin paylaşılacağı organizasyonel gruplar kurulmalıdır (Demir, 2010: 33-34).

Örgütsel koşulları iyileştirebilmek amacıyla alınabilecek her türlü önlemin tükenmişliği önleyebileceği ve örgüt içerisindeki tükenmişliği azaltabileceği bilinmektedir. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Ardıç-Polatçı, 2008: 76; Ersoy- Utku Demirel, 2005: 45; Kaçmaz, 2005: 32; Arı Sağlam-Bal Çına, 2008: 142);

- Gerektiği zaman yardımcı olabilecek personellere ve donanımlara başvurma,
- Karar vermede serbest olmak, kararlarda katılımları arttırmak, katılımcı bir yönetim anlayışına sahip olabilmek,

•İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını ayarlayıp, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,

•Adil bir ödüllendirilme sistemi geliştirmek,

•İş yükünün aynı bireylerde birikmesini önlemek amacıyla, zor işlerin eşit şekilde dağılımını sağlamak,

•Örgütsel şekilde değişimi sağlamak,

•Takım çalışmasını destekleme,

•Örgütsel bağlılığı sağlama,

•Örgüt içinde düzenli olarak işleyen bir çatışma yönetim sistemini kurmak,

•Görev tanımlarını açık ve net olarak belirleme,

Çalışma saatleri içinde öğle yemeği veya dinlenmeye yeterli zaman ayırmak,

•Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı olmasını ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde verilmesini sağlama,

•Örgütteki iletişimi hem yeterli ölçüde hem de kaliteli düzeyde olabildiğini sağlamak,

•Kişileri farklı görevlere atamak,

•Yönetimsel anlamda astların hem beceri sahibi olması hem de yapmış oldukları iş hakkında bilgilenmesi için yetki devrinin yapılmasını sağlamak,

•Pozitif geri bildirim vererek, onları desteklemek ve başarıları takdir etmek,

•Uzun çalışma saatlerini kısaltabilmek,

•Örgüt içinde rehberlik ve danışmanlık hizmeti vermek,

•Uygun bir terfi politikası izlemek,

•Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını arttırabilmek,

•Hizmet içi eğitimleri planlamak,

•İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar oluşturmak,

•Sorun olan durumları sahiplenmek, etkili iletişim ve tartışma ortamları yaratmak,

•Teknolojideki yenilikleri kullanmak, bilgi paylaşımı, araç-gereç kullanımlarını sağlama,

•Personellerin güvenliğini sağlamak,

•Gelecekle ilgili programlar yapıp, kariyer için fırsat sunabilmek,

•Personel güçlendirme politikası uygulama,

•İşe alımlarda kişi-iş uyumuna dikkat etmek.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMINİ

2.1.İş tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışan bireylerin işini yapması karşılığı duymuş olduğu manevi hazdır. Doğal olarak iş tatmininin, işin özellikleriyle çalışanın isteklerinin birbirine uyumlu olması halinde gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Çalışanın işine karşı duymuş olduğu olumsuz tavırlar da, iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. İş tatmini bir bireyin işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili olmaktadır. İş tatmini, insanların işleriyle bağlantılı olan duygularını yansıtan tutumsal bir değişken olarak söylenebilir (Yelboğa, 2007: 1-2).

İnsanlar belirli bir yaştan itibaren günlük hayatının büyük bir kısmını işte geçirmektedir, Bu durumu da en az 20-25 yıl sürdürmektedirler. İş tatmini insan hayatında hem ekonomik hem de psikolojik açıdan çok önemli bir role sahiptir. İş tatmini, bir alt yaşam alanı olması sebebiyle bireylerin yaşam tatminini doğrudan etkileyen bir kavramdır. Bireyi geliştirme, tatminli kılma, zenginleştirme çabası ile tarih boyunca öncelik olarak dikkate alınan bir etkinlik olmaktadır. Bireyin iş ortamında yetenek, beceri ve ilişki gibi özelliklerinin geliştirilebilmesi; onun yaşamını anlamlı bulmasında önemli bir etken olmaktadır. Tarihsel süreç içinde endüstri devrimi ile gündeme gelen İş tatmini üretimde insan faktörünü ön plana çıkarmıştır. Kapitalist sistem içerisinde işine bağlı, iş değeri edinmiş, işe karşı olumlu davranış besleyen kişiler yetiştirmek artık büyük önem kazanmaktadır (Yılmaz, Korkut, Köse, 2010: 51).

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan İş tatmini, ilk kez 1920'lerde belirtilmiş olup, önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmaktadır. Önemli olmasının bir nedeni olarak, yaşam tatmini ile bağlantılı olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgili bağlantılı olmasıdır. İş tatmini ile üretkenlik arasında doğrudan bir etki olmamakla birlikte tatminsizliğin yarattığı dolaylı etkiler nedeniyle (stres, grup uyumsuzluğu gibi) konuyu önemli hale getirmektedir (Şahin, 2012: 13).

İş tatmini, çalışan bireylerin işlerinin farklı yönleri ile ne hissettiklerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar işlerinden her yönü ile memnun olabilir, ancak fiziksel ortam, ücret vb. herhangi bir faktörün etkisi ile bir yönden de Tatminsiz olabilir. Birçok

yapılan çalışma, işin bu tür boyutuna verilecek önem ile İş tatmininin artırılabilceğini göstermektedir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41).

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığı zaman iş tatmininin üç temel özelliğinin olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi, iş tatmini, iş ortamında oluşan koşullara karşı bir çeşit duygusal tepkidir. İkinci olarak, iş tatmininin derecesinin, genel olarak beklentileri ne oranda karşıladığı hakkında olmasıdır. Bunlardan üçüncüsü ise, iş tatmininin iş ile ilgili çok sayıda durumu anlatan bir kavram olmasıdır (Asunakutlu ve Avcı, 2010: 98).

İş tatmini hakkında yapılan çalışmalar ile işin özellikleri, ödüller, ücret, yükselme olanaklarının olması, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş arkadaşları, denetimler, sosyal haklar, yönetim tarzı, iletişim, çalışanların karakteri gibi birçok özelliklerin İş tatminine etki ettiğini göstermektedir. İş tatmininin düşük olması, personel devir hızını yükselterek, işten ayrılma isteğini arttırmakta ve bireyler üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır (Sezgin, 2010: 5).

2.2. İş tatmini Tanımları

İş tatmininin tanımını ilk kez 1911 yılında Taylor ve Gilbert tarafından yapılmıştır. Taylor ve Gilbert' e göre İş tatminini sağlamak, stresi ve yorgunluğu en aza indirebilmek için fabrikada çalışmak gerektiğini belirtmektedir. İş tatmini hakkında yapılan esas bilimsel araştırmalar 1920'lerde yapılan Hawthorne araştırmalarıdır. Motivasyon, işi çekici bulma, moral, işle özdeşleşme gibi kavramlarla yakından bağlantılıdır. Ayrıca İş tatminini daha açıklayıcı olması için birçok yazar ve araştırmacılar tarafından tanımlar yapılmıştır (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş: 2011: 977-978).

Literatürde iş tatmini hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğunda farklı yaklaşımlarla farklı anlatımlar yapılmıştır. En basitini Fritzsche ve Parrish (2005) tarafından, iş görenin işinden hoşlanma, mutlu olma boyutu olarak ifade edilen iş tatmini daha kapsamlı biçimiyle Testa (1999) tarafından bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı tutumlara ve aldığı hizmete ilişkin olarak gösterdiği olumlu veya olumsuz duygusal tepkiler şeklinde tanımlanmıştır (Yazıcıoğlu: 2010: 244). Muchinsky, (2000), İş tatmininin bir çalışanın işinden aldığı zevkin derecesiyle ilgili olduğunu belirtir.

En temel “İş tatmini” tanımını Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş tatmini, kişilerin genel anlamda çalışma hayatından almış olduğu haz ve mutluluğu ifade etmektedir. Landy’e göre, İş tatmini işe ait bireysel değerlendirme neticesinde ortaya çıkan duygusal bir durum şeklinde nitelendirilmektedir. İş tatmini, kişinin işini ya da işle ilgili olan koşulları, memnuniyet verici veya olumlu bir his ile sonuçlanan bir durum olarak algılamasıdır. İş tatmini, çalışan kişilerin bedensel ve zihinsel sağlıklarının yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal duygularının da bir belirtisidir. İş tatmini denilince, işten elde edilen maddi çıkarlar ile beraber çalışanların aldığı zevk ve ürün meydana getirmenin sağlamış olduğu bir mutluluk akla gelmektedir (Keser, 2006: 104). Locke’a (1983) göre İş tatmini, insanların bir işten beklediği ile iş bittiğinde değerlendirme sonucu, elde ettiklerinin zevkli ve olumlu hisleri oluşturması şeklinde özetlemektedir (Testa, 1999:155).

Fred Luthans’a göre İş tatmininin üç önemli yönü bulunmaktadır:

- İş tatmini bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.
- İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılanıp beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkânları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi değişkenlerdir (Akt. Örkün, 2011: 8).

Hackman ve Oldham “çalışanların işinden duyduğu mutluluk” olarak tanımlamaktadır. Vroom “kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoş giden veya olumlu duygusal durumdur” olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanım ise İş tatmini, “iş görenin fiziksel ve sosyal şartların yanında görevine olan duygusal bir tepkisidir ve iş görenin psikolojik sözleşmesindeki beklentilerinin karşılanma derecesine işaret eder”. Akçamete, İş tatminini “iş görenin işi ile ilgili değerlerinin iş yerinde karşılanmasıdır” şeklinde tanımlar. Bu tanımın en sade hali ile çalışanın işinde ne kadar mutlu olduğunu belirtmektedir. İş tatmini çalışanların iş yerinden, mesleğinden, yöneticisinden, iş arkadaşlarından, çalıştığı örgütten istekleri doğrultusunda çabalayıp, sonucunda onları rahatlatan bir duygu hissi verdiği söylenebilir. İş tatmini, çalışanların ruhsal ve fizyolojik sağlıklarının aynı ölçüde duyguların da bir belirtisidir (Tor, 2011: 44-45).

B. Von Haller Giimer İş tatmini tanımında bireyin işine karşı yansıttığı davranışları şeklinde tanımlarken, J. Tiffin ve E. Mc Cormick İş tatmini için çalışanların mevcut değerleri ve iş yerinden, meslekten aldıkları haz olarak tanımlamaktadır (Sezgin, 2010: 7).

Jex ve Gudanowski göre İş tatmini hakkında, çalışanların mesleğine ve deneyimlerine göre şekillenen pozitif ve mutlu ruh hali, yeteneklere göre değişen işten aldığı haz, ödüller, işe olan tutumu ve bu tutum sonucunda oluşan duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Örkün, 2011: 7).

Keith Davis ise, iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk yâda hoşnutsuzluk şeklinde tanımlamıştır (Davis:1988: 96). Başka tanımda ise çalışanların işlerini yaparken, önem verdikleri işleri de yapabilmeleri ile ortaya çıkan duygu durumudur (Livy, 1988: 419).

Chen'e göre iş tatmini işle ilgili bireylerin duygularını, davranışlarını ve tercihlerini ifade eder şeklinde tanımlamaktadır (Chen, 2008:107). Schultz ve Schultz (1990) İş tatminini, çalışanın işine karşı, pek çok duyguyu ve tutumu içine alan, psikolojik eğilim şeklinde tanımlama yapmaktadır. Diğer bir tanıma göre iş tatmini çalışanların ihtiyaçları ile iş ortamının uygunluğunun bir fonksiyonu şeklinde belirtilmektedir. (Jones, N. ve Jordan, P., 1987: 34).

Cranny, Smith ve Stone İş tatmininin tanımı konusunda açık bir fikir birliği olduğunu ileri sürmekte ve İş tatmini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal tepki şeklinde tanımlamaktadırlar. Yani İş tatmini, bireyin kendi açısından değerlendirdiği bir kavramdır ve bu kavram içerisinde çalışanın hisleri, duyguları ve tecrübeleri bulunmaktadır. İş tatmininin özellikleri hakkında şunlar söylenebilir:

•İş tatmini, bir iş ortamında ortaya çıkan durumlara karşı verilen duygusal yanıttır. Bu sebeple görülmez, sadece hissedilir ya da ifade edilir.

•İş tatmini genellikle, beklentilerinin ne kadar karşılanıp karşılanmadığının belirlenmesi ile ilgilidir.

•İş tatmini iş ile ilgili farklı davranışları temsil eder. Birey işin bir boyutuna karşı olumlu davranış gösterirken diğer bir boyutuna göre olumsuz davranış gösterebilir. Bu sebeple, İş tatmininin farklı boyutları incelenip genel İş Tatmin düzeyi tespit edilmelidir.

•İş tatmininde sadece ekonomik ve fiziksel gerçeklere dayalı bir Tatmin sağlanmaz. Psikolojik açıdan bir tatmininde sağlanabileceği söz konusudur.

•İş tatmini dinamik bir kavram olup bir kez bu tatmini sağlayan, tekrar aynı seviyede bu tatmini sağlayabileceği anlamına gelmez. Kısaca İş tatmini hızlı bir şekilde iş tatminsizliğine dönüşebilir (Konakay ve Altaş, 2011: 44-45).

İş tatmininin kesin bir tanımını yapabilmek oldukça güçtür. İnsanlar farklı duygulara sahip oldukları için bu günlük bireyin çalıştığı ortam için de söz konusu olmaktadır.

2.3. İş tatmininin Önemi

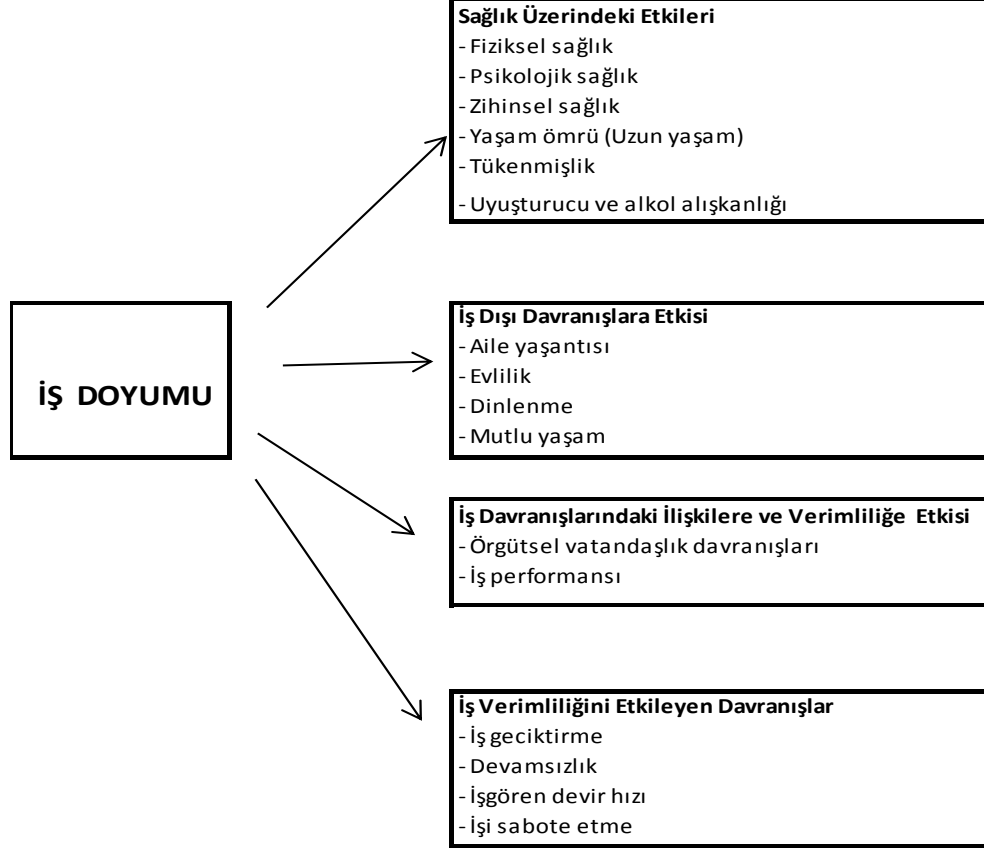
İş tatmininin öneminde öncelik olarak çalışanların bireysel yeteneklerini, yetilerini ortaya koyarak onları gerçekleştirmek istemesi etkilidir. İş tatmini, kişilerin psikolojik olarak iyi hissetmesini sağlarken tam tersi bir durumda hayal kırıklığına sebebiyet verecektir. İş tatminsizliği ya da düşük iş tatmini bireylerde işten soğuma, düşük verimlilik, motivasyon ve özgüven eksikliğine, sonuçta sağlıksız bir topluma yol açacaktır. İş tatmini sağlayarak, çalışanların beklentilerini karşılayabilen işletmelerin personel bulma konusunda zorlanmadıklarını, personel değişiminin süreklilik gösterdiği, İş tatmini sağlayamayıp, personelin taleplerine cevap veremeyen işletmelerin ise personel bulmakta zorlandıkları görülmektedir. Böyle bir işletmede çalışanlar, işe olan devamsızlıklarını arttırıp, verimliliği düşüreceklerdir. Dolayısıyla bu durumun, İş tatmininin örgüt içerisinde ne kadar önem arz ettiğini göstermektedir. Çalışanların işine karşı yabancılaşarak, tatminsizliklerin artması, örgüt içinde işi yavaşlatma, kalitesiz üretim, verimde azalma, grevler, disiplin ile ilgili sorunlar ve örgütle ilgili diğer sorunlara sebep olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlardan en etkili şekilde yararlanabilmek için beklentilerinin sağlanabilmesi çok önemlidir (Aydın, Özmen ve Tekin, 2014: 59-60).

Yönetim, ücret, işe olan uyum, gelişme(kariyer) fırsatları İş tatmini ya da tatminsizliği oluşturan öğeler olarak yer almaktadır. İş tatmin öğeleri insanlara göre değişiklik göstermektedir. Çalışanların beklentilerindeki farklılıklar İş Tatmin öğelerindeki önem sıralamasını etkiler (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş: 2011: 977-978).

İşverenler, çalışanların İş tatmini ile ilgili üç sebeple konuya yaklaşmaktadır. 1. İşe karşı tatminsiz olan bir birey işten kaçmak, ayrılmak ve ya başka bir işe geçmek

ister. 2. İş tatmininde artış olan bir birey fiziksel ve psikolojik olarak daha sağlıklıdır. 3. İş tatminini sağlayan çalışan, hem sosyal/ aile hayatında hem de iş hayatında olumlu davranışlarını sürdürerek hayata karşı dinamik ve pozitif şekilde bakar. İş tatminsizliği ile çalışan bir bireyde ise hem sosyal/ aile hayatında hem de iş yerinde sorunlu bir kişilik sergiler. Bu sorunları aile hayatına yansıtarak aile bireylerini de mutsuz eder. Hem çalışan için hem de örgüt için olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur. Bunun önlenmesi için İş tatmininin çalışılan yerler tarafından ölçülerek takibinin yapılması gereklidir (Sezgin, 2010: 7-8).

İşletmedeki görevini yerine getiren bir çalışanın, iş Tatmin düzeyinin sonuçlarının sadece o kişinin işiyle ilgili çıktıları etkilemekle kalmayarak, iş dışı yaşamında da bir takım etkileri bulunduğunu söyleyen Ezzeden, İş tatminine ilişkin davranışların gerek çalışma ortamında gerekse çalışma yaşamı dışında işgören üzerindeki temel etkilerini Şekil 4'deki gibi ortaya koymuştur. Şekil 4'de de görüleceği üzere, İş tatmininin boyutları sadece iş yeriyle sınırlı kalmayıp, tüm yaşam çevresini içerisine alacak bir etki çevresine sahiptir. Özellikle, kişinin, gerek fiziksel ve ruhsal sağlığı, gerekse aile yaşamı üzerindeki etkisi, İş tatmini konusunun ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaya yönelik kanıtlardandır. Özellikle, işe geç gelme, devamsızlık, işi yaparken isteksizlik hali, işi sabote etme isteği, girişimleri gibi tepkiler bireylerde baş gösteren iş tatminsizliği sonuçlarındandır (Pelit ve Öztürk, 2010: 50).



Şekil 4: İş tatmininin Etkileri Pelit ve Öztürk, (2010: 51)

2.4. İş tatmini Etkileyen Faktörler

Luthans iş tatminine ilişkin boyutları, örgütsel ya da dışsal; bireysel ya da içsel olarak sınıflandırmıştır. Ücret, ödül, iş güvenliği, işin niteliği, bireyin çalışma koşulları, yönetim politikaları ya da davranışları, yönetsel ortam, akademik ortam, çalışma arkadaşları ya da ortamı örgütsel veya dışsal olarak sınıflamıştır. Yaratıcılık, başarıma, sorumluluk, kişilik, cinsiyet, deneyim, yaş, tanınma, değer verilme, özerklik ve etkinliği de bireysel ya da içsel faktörler belirtmektedir (Hotamışlı ve Ağca, 2010: 97)

İş tatmini bireyin işine karşı duymuş olduğu tutumların bir sonucudur. Bu tutumlarla ilişkili olarak iş tatminini etkileyen faktörler şöyle söylenebilir:

2.4.1. Bireysel Faktörler

Demografik Değişkenlerin İş tatmini ilişkisi ile ilgili yapılan araştırmalarda bireysel faktörlerin İş tatmini üzerinde etkisinin var olduğu bilinmektedir. İnsanların

zaman, mekân ve içinde yaşadıkları toplulukların sosyal yapısına bağlı olarak sahip oldukları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu vb. özellikleri olarak söylenebilecek olan demografik özellikler bireysel faktörler arasında sayılabilir (Sun, 2002: 35).

İş görenlerin kişisel özellikleri, değerleri, inanç ve tutumları birbirlerinden farklıdır. İnsanlar bireysel özelliklerine, sosyal/kültürel çevrelerine, eğitim düzeyine göre yapabilecekleri işleri belirler. Çalışanların iş hayatındaki istekleri, kişisel özellikleri belirleyip yönlendirdiği için çalışanın kişisel yapısı İş tatmininin nedenlerinde etkilidir (Sezgin, 2010: 17).

İşgörenlerin işinden ve tüm yaşamından beklentileri kendi kişiliği ile ilgili bir durumdur. Baskıcılık, dogmatizm ve düşük özgüven, saygınlık gibi kişilik niteliklerinin İş tatminine etkileri farklı seviyelerdedir. Otoriter ve baskıcı kişilik yapısının iş tatminini azalttığı ve iş ortamında tatminsizlikten kaynaklanan çatışmaları artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca yeniliklere ve değişimlere karşı, kişilik yapısının da iş tatminini azalttığı, yine bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri ve üstlerini saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açarak iş tatminini azalttığı ortaya çıkmıştır (Öztürk ve Özdemir, 2003: 193).

Kişinin ihtiyaç ve beklentilerindeki durum iş tatminini etkileyebilmektedir. Eğer kişi iş hayatında statülü, yüksek bir pozisyon arzusu içinde ise ve bu isteğine ulaşırsa İş tatmininde artış olur. Bireyin tatmininde işle ilgili çıkarları ve İş tatmini de etkendir. Öğrencilik yıllarında masraflarını çıkartmak amacıyla geçici olarak işte çalışan bir kişi bu amacını gerçekleştirdiği zaman işinde doyum sağlar. Yalnız okulunu bitirip bu işte sürekli çalışması, bireyde iş tatminsizliğine sebep olur (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41-42).

İşgörenlerin kişisel özellikleri İş tatminini farklı biçimde etkilediği gerçekleştirilen araştırmalar tarafından da ortaya konmuştur. Bu bölümde, çalışmalarda yaygın biçimde yer alan çeşitli kişisel değişkenler hakkında açıklamalar yer alacaktır.

2.4.1.1. Cinsiyet

L. Charles Hulin ve B.Von Haller Gilmer yapmış oldukları çalışmalarda, İş tatmini ve cinsiyet arasında bir ilişki kurmuşlar fakat hangi cinsin Tatmin düzeyinde artış olduğu netlik kazanmamıştır. Erkek ve kadının, kültürel ve sosyal isteklerinin ve

rollerinin farklı olması iş Tatmin düzeylerinin de farklı olabilmesine sebep olur. Aynı zamanda, kariyer için iş hayatına katılan kadınlarla, ailesine destek olabilmek için çalışan kadınların iş Tatmin düzeyleri de birbirinden farklıdır. Ayrıca yapılan karşılaştırmalı çalışmada zaman zaman erkek ve kadın çalışanların, motivasyonlarının farklılık gösterdiği ortaya konulmuştur. Hulin ve Smith'e göre Tatmin düzeyinin cinsiyet ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığı, iş düzeyi, ücret ve terfi olanakları gibi değişkenlere de bağlı olabileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda çalışan kadınların ev dışında üstlendiği roller ve annelik rolü, İş tatmininin açıklanabilmesinde önemli faktördür. Bu sebeple erkeklerin ve kadınların iş tatminlerini etkileyen durumların birbirinden farklı faktörlere bağlı olabileceği belirtilmektedir. Ayrıca İş tatmini kadınların, erkeklere göre işin rahat olmasının, daha fazla etkilediğini gösteren kanıtlarda bulunmaktadır (Sezgin, 2010: 19).

Garcia- Bernal ve ark. (2005: 286) İş tatmini ile cinsiyet ile ilgili araştırmalarında kişilerarası ilişkiler, iş yerindeki kişisel gelişim, kazanç ve iş koşulları ile ilgili dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin vermiş oldukları yanıtlar değerlendirilmiştir. Sonuç olarak kişilerarası ilişkilerin erkekler için İş tatmininde çok önemli olduğu, kadınlar içinse aynı düzeyde bir önem arz etmediği tespit edilmiştir. İş koşulları faktöründe ise kadın çalışanlar için önemli olurken, erkek çalışanlar için İş tatminine önemli düzeyde bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Hulin ve Smith (1964) yılında 295 erkek ve 164 kadın katılımı ile yapılan araştırmada kadınların işlerinden daha az Tatmin alabildikleri sonucuna varmışlardır. Ancak, araştırmacılar bu durumun, sebebinin cinsiyet faktöründen ziyade, kadınların aynı iş için erkeklere kıyasla daha düşük ücret almaları ve aynı ödülleri kazanabilmek için daha çok çalışmaları gerektiğini hissetmeleri gibi durumlardan kaynaklandığını belirtmişlerdir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yapılan bir araştırmada ise kadınların erkeklere göre daha yüksek İş tatminine sahip oldukları belirlenmiş ve bu durumun nedeninin kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip oldukları şeklinde açıklanmaktadır. İş tatmini hakkındaki cinsiyet ayrımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya da idari konumda bulunanlar arasında gözlenmemiştir. Aynı araştırma da, evli olan kadınlar için iş Tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır (Yelboğa, 2007:3).

Kadınlar ve erkekler için gelir durumu, saygınlık, öğrenme, özerklik gibi olanakların iş tatmin düzeyini belirleyebildiği fakat bunun hem kadınların hem de

erkeklerin işi hakkında duyduğu duyguların aynı olmadığı belirtilmektedir. Çalışan kadınların evdeki sorumlulukları rol çatışmasına dönüşebilmektedir. Bu sebeple pek çok kadın bu rol çatışmasını önleyebilmek için iş sorumluluğunun az olduğu işleri tercih etmektedir. Bu tür işleri seçen kadınlar yeteneklerini ve deneyimlerini tamamıyla kullanamamaktadır. Bu sebeple iş hayatına hazırlanırken ve seçilen iş türünün kadınlar ve erkekler arasında farklılıklar sebebiyle erkeklerin lehine bir durum olduğu açıktır. Tüm bu etkilerin kadınların iş tatminlerinin erkeklere göre daha farklı olması beklenmektedir. Kadınların iş tatminlerinin düşük olduğunu belirten çalışmalarda sonuç olarak kadınların hem eş hem de annelik rolünün etkili olduğu belirtilmektedir (Çimen ve Şahin, 2000: 55-56)

2.4.1.2. Yaş

İş tatmini, yaş ilişkisini ele alan çok sayıda araştırmanın sonucu İş tatmini ile yaş arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu; yaş yükseldikçe İş tatmininin de arttığını göstermektedir (jewell, siegall 1990). Genç yaşta çalışan işçilerin yükselme ve diğer işkollarına ilişkin aşırı beklentilerinin olması, Tatminsiz olma olasılıklarını yükseltebilmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

Luthans ve Thomas (1987) yapmış oldukları İş tatmini ve yaş ile ilgili çalışmasında yaşı daha büyük olanların iş tatminsizliği yaşamasındaki etkenlerin; teknolojideki değişiklikler, performansa yönelik ölçümler, üretim, aşırı iş yükü olduğu belirtilmektedir. Yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre teknolojideki değişikliklere daha zor uyum sağlayabildikleri ve alışmış oldukları düzenin değişiminden hoşlanmadıkları ve bu durumun iş tatminsizliğine sebebiyet verdiği ifade edilmektedir (Luthans ve Thomas, 1987: 23-26).

Yapılan bir başka çalışmada yaş dağılımına göre İş Tatmin düzeyleri incelenmiş ve 20-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar işe girişte, ideallerini ve beklentilerini karşılamadığı için iş tatminsizliği yaşadığı gözlenmiştir. Bu döneme gerçeklerle karşılaşma (reality shock) denilmektedir. 30 'lu yaş döneminin ilk zamanlarında işe kendini ayarlayıp öğrenmeye başlayarak İş tatmini zamanla yükselmiştir. Bu ara döneme gelişim ve sosyalleşme (kariyer gelişiminin tamamlandığı) dönemi denilmektedir. 40'lı yaş döneminde İş tatmini en yüksek düzeye gelmektedir. Bu dönemin sonuna doğru kariyer ortası kriz (midcareer crisis) başlayarak İş tatmininde biraz düşme görülmektedir. Bir sonraki 50 'li yaş grubun başında

emeklilik düşüncesi gelişerek işe karşı beklentiler düşmekte, İş tatmini yükselmektedir. Diğer bir düşünceye göre insanlar yaşlandıkça deneyimle beraber uyumlarının artarak iş tatminlerinde artışa sebebiyet vermiştir. Genç yaştaki çalışanların iş koşullarına ilişkin beklentileri, yükselme olanakları, işe olan kuşkuları, iş seçimleri gibi sebeplerle iş tatminsizliğini oluşturduğunu savunmaktadır (Çimen ve Şahin, 2000: 55).

2.4.1.3.Medeni Durum

İş tatmini ile iş görenin aile ve toplum hayatı yakın ilişki içerisinde yer almaktadır. İş tatmininin yetersiz olduğu koşullarda, hayat doyumu da düşük olacaktır (Davis, 1988: 96). İnsanların mutluluğu ve sağlığı için psikolojik ihtiyaçlarının doyurulması gerekir. Bu ihtiyaçlarımızı doyurabileceğimiz en doğal ortam ailedir. Ailemiz, özellikle üç ihtiyacımızı karşılamada; güç(power), samimilik (intimacy), ve anlamlılık (meaning) çok önemlidir. Kişilerin kendini ifade etme, başkalarıyla birlikte olma ihtiyacı olduğu gibi tek olma ihtiyaçları bulunmaktadır. Tüm bunlar insan hayatının amacını oluşturur. Aile insan yaşamında hiç vazgeçemeyeceği bir olgudur. Bu sebeple aile, bireyin hayatının fonksiyonlarını yerine getirme, topluma uyum sağlama ve bireyin hayatında Tatmin sağlama konusunda çok önemli bir konuma sahiptir (Akkuş, 2010: 38-39).

Medeni durum değişkeninin, cinsiyet faktörüne göre anlamlı farklılıkları olduğu görülmektedir. Bu duruma göre çalışan kadınlar için eşinin desteği erkek çalışanlara oranla daha önemlidir. Evli çalışan kadınlarda eşinin desteğinde azalma oldukça İş tatmini da azalacak ve işe karşı stres düzeyinde artış görülecektir. Medeni durum ile ilgili bir farklılıkta, evli olanların, olmayanlara göre İş tatmininin daha yüksek olduğudur. Bu durumun en önemli nedeni ise evli olan kişilerin sahip oldukları sorumluluklarının, maddi olanaklara ihtiyaç duyacağı şeklinde olmasıdır. İş tatmininde aslında etkili olan faktör bekâr ya da evli olmaktan ziyade roller arasındaki huzursuzluk sebebiyle ortaya çıkan çatışmadır. Bu duruma göre aile-iş çatışmasının, çocuk sahibi olup olmamaya bağlı olarak değişim göstermesidir. Sahip olunan çocuk sayısında özellikle kadın çalışanları üzerinde yaratacağı tatminin ölçüsüdür (Sezgin, 2010: 21-22).

2.4.1.4. Eğitim

Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile duygusal bağlılık arasında olumsuz bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir. Yani eğitim düzeyi arttıkça duygusal bağlılık azalmaktadır. Bunun temel nedeni olarak eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin beklentilerinin de yüksek olması gösterilmektedir (E.T. 17.03.2015 <http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319>).

Bazı araştırmacılar, eğitim düzeyi yüksek olanların kendilerini ve koşullarını, ölçtükleri referans kişilerle karşılaştırarak tatminsizlik yaşadıklarını belirtmiştir. Örnek olarak üniversite mezunu, kendi yöneticisini referans grubu olarak görüp, ücretini onun ücreti ile karşılaştırdığında ücret konusunda tatminsizlik yaşayacaktır. Diğer bir bireysel özellik olan meslekte, İş tatminini etkilemektedir. Çalışmalar, toplum olarak saygınlığı yüksek olup, bağımsız çalışma olanağı olan, insanlarla doğrudan ilgilenen meslek grubunun iş tatminini arttırdığını göstermiştir (Çimen ve Şahin, 2000: 56).

Eğitim ile İş tatmini arasındaki ilişkinin hem pozitif, hem de negatif yönde olabildiği, eğitim seviyesindeki ve yeteneklerdeki artışın karşılığını örgütten alamadığını düşünen çalışanların iş tatmininde bir azalma meydana getirebileceği belirtilmektedir (Yılmaz, Korkut ve Köse, 2010: 52).

2.4.1.5. Mesleki Düzey (Kıdem) ve İş Tecrübesi

Mesleklerin sınıflandırılması sonucunda ortaya çıkabilecek güçlüklerle önem vermek gerekir. Mesleki düzeyi değerlendirilmesinde meslekler: eğitim süresi, ustalık, sosyal sorumluluk oranları veya toplumlardaki genel tutumlar gibi faktörlerle sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmaya alt düzeyde çalışan personelin üst düzeydeki çalışanlara göre daha az iş tatmini sağlama gibi bir örnek verilebilir. Üst düzeyde çalışan bir personelin, kendi kendini yönetme ve ücret gibi faktörlerin etkisi ile iş tatmininin artışına etki edebilir. İş tatmininin düşük olmasında aile bağının zayıf, barınma kalitesinin düşük ve sabit iş bulabilme fırsatının sınırlı olabildiği alt düzeydeki çalışanlarda çoğunlukla görülebilmektedir. Ayrıca çalışanlarda hizmet yılında artış oldukça beklenti düzeyi düşerek İş tatminini arttırmaktadır (Sezgin, 2010: 22-23).

İş yaşamına yeni başlayan kişiler işlerinden doyum sağlama eğilimindedir. Bu dönemdeki teşvikler, becerilerin ve yeteneklerin gelişimini de kapsayabilmektedir. İş yeni olduğu için kişiye ilginç ve çekici görünüp, erken oluşan bu doyum, çalışanın

ilerlemesi ve gelişmesi gerçekleşmeyince azalmaktadır. İşinde ilk birkaç yıl çalıştıktan sonra çalışanın cesareti kırılmakta ve kurum içindeki terfisi yavaşlamaktadır. Türkiye’de yapılan bir araştırmada kıdem dışsal İş tatmini ile negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırma aynı işte uzun süre çalışan bireylerin, çalıştıkları yıllar boyunca aldıkları ödüllerin yetersiz olduğunu fark etmelerinin bu bulgunun bir nedeni olabileceğini ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007: 4-5).

2.4.1.6. Bireysel Farklılıklar

Yapılan araştırmalarda iş tatmin düzeyinde kişisel farklılıkların etkili olduğu, genelde yetenekleri sınırlı olan ve çevreye uyum sağlayamamış kişilerde iş tatminsizliği görülmektedir. Kendine güvenen öz benlik duygusunu gerçekleştirebilen çalışanların bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştiren kişilere göre daha çok tatmin sağladığı görülmektedir. İş tatminini etkileyen kişisel özellikleri şöyle sıralayabiliriz; Cinsiyet, yaş, aynı işte kalma süresi, zekâ, kişilik, eğitim ve sosyo kültürel çevre vb. (Çalışkan, 2005: 10).

Kişilik özellikleri ile İş tatmini arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırmalar; kontrol odağı dışarıda olan, kendini beğenen ve yarışmacı insanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşılık; “acelecilik” ve “öfkeli kişilik” ile İş tatmini arasında negatif bir ilişki, “başarı güdüsü yüksek olma” ile İş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (<http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319> Erişim Tarihi: 21.02.2015)

Yaşanılan olay ve durumlara gösterilen davranışlar sonucunda ortaya çıkan kişisel farklılıklar, İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda göz önüne alınmaktadır. Araştırmalarda bireylerin kendisi, yapmış olduğu iş ve çalıştığı örgütteki yaklaşımları arasında bir uyumun olup olmadığıdır. Bu davranışlar arasındaki farklılıkları açıklamada kullanılan “Beş Faktör Kişilik Modeli” kişilik boyutunu uzlaşmacılık, dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal denge şeklinde sınıflandırmaktadır. Beş faktör kişilik boyutunda yer alan dışa dönük boyutu ağır basan bireylerde bu boyutu daha düşük olan diğer çalışanlara göre İş tatmini yüksek olacaktır. Ayrıca saldırgan, çevreye uyum sağlayamamış, öfkeli kişilerde de iş tatminsizliği yaşanabilecektir. Özetle bireylerin kişilik yapısının çalışmış olduğu işte ve ya bir iş

hakkında yer alan düşüncelerini ve duygularını, olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Sezgin, 2010: 23-24).

2.4.1.7. Ünvan:

Amerikan Ulusal Görüş Araştırma Merkezinin 1972 ve 1978 yıllarında yapılan araştırmada bireyin hiyerarşik konumunun İş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 1974 yılının verilerini kullanarak saygınlık, yaş ve gelir düzeyi kontrol edildiğinde İş Tatmin düzeyi ölçümünde diğer yılların verileri ile yapılan istatistiksel çalışmalarda unvanın İş tatminiyle ilgili bir değişken olarak kabul edilebilmesinin kuraldan çok bir istisna olduğunu vurgulamışlardır. Yapılan başka bir araştırmada ise unvanın İş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir. Aynı çalışmada Ünvan ve İş tatmini ilişkisinin iki ara değişken biri kültür diğeri unvana yüklenen işlev tarafından düzenleniyor olabileceği belirtilmektedir. Kültürü “iktidar mesafesi” kavramıyla somutlaştırarak; bireyler arasında itibar, sosyal konum, haklar ve zenginlik bakımından büyük adaletsizlikler olan kültürlerde unvanın, İş tatminine etkisi daha fazla olacaktır.

Ünvan yüklenen işlevde; (görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, geri besleme, görevin önemi ve özerklik) konular üzerinden tanımlama yapılarak İş tatmini ile arasındaki bağ daha kuvvetli olabilecek; ancak ücret ve statü gibi kolayca değiştirilemeyecek unsurların İş tatminini arttırmada kullanılması pek mümkün olmayacaktır. Türk çalışanlarla yapılan araştırmada maaş ve İş tatmini pozitif ilişkili bulunmuş, ancak maaşın doğrudan bir belirleyici olmadığı ve yüksek maaş, üst düzey unvanlara eşlik ettiği için daha iyi çalışma koşullarının habercisi olduğu belirtilmektedir (Yelboğa, 2007: 4).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

Örgütler, bir amaç için ortak faaliyet gösterebilen kompleks yapılardır. Örgütte verimliliğin ve büyümenin ön plana çıkarak sürekli bir değişimin olması iş görenin İş tatminini etkileyebilmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 193).

Örgütsel faktörleri şu şekilde tanımlayabiliriz: işin yapısı ve zorluk algısı, işin toplum içerisindeki genel algısı, ücret, kariyer/terfi imkânı, statü, örgütün politikası ve prosedürleri, çalışma koşullarının fiziksel yapısı, kararlara katılım, iletişim, geri

besleme (feedback), iş gücü devri, rekabet koşulları, yönetim tarzı, denetim biçimi, eğitim fırsatları, yetki ve sorumluluk, yaratıcılığın desteklenebilmesi şeklinde sıralanabilir (Örkün, 2011: 11). İşgörenler her bir konu üzerinde değişik boyutta Tatmin sağlayabilmektedir. Bir örnek ile açıklamak gerekirse, bir işgören kurumundan aldığı ücret düzeyi ile ilgili Tatminsiz olabilirken, kurumun farklı bir özelliği ile ilgili olumlu algıya sahip olabilir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41-42).

İş tatmininin sağlanmasında bireysel özellikler kadar iş görenlerin çalışmış olduğu kurumlar da önemlidir. Çalışanların iş ortamından ve çevresinde kaynaklanan sorunlarla endişe ve sıkıntı yaşayarak kurumla bütünleşemeyip verimli çalışmadıkları tespit edilmiştir. Bu sebeple işgören ile kurum ilişkilerinin incelenip, işgörenlerin beklentilerini ve ideallerini gerçekleştirebilecek bir ortam oluşturabilmek ve bu sayede örgütte İş tatminini arttırabilmek çok önemlidir (Çimen ve Şahin, 2000: 57).

2.4.2.1.Örgüt, Vizyon ve Misyonu

Bir örgütün vizyon ve misyonu belirli olmalı, bu vizyon ve misyondan çalışanların haberi olmalıdır. Vizyon ve misyon, hem çalışanın örgüte bağlanmasında hem de davranışına yol gösterebilmesinde etkili olabilmektedir. İstanbul Sanayi Odası'nın 1997 yılında yapmış olduğu çalışmasında, Ülkemizin En Büyük Sanayi Kuruluşları arasında örneklem alınarak belirlenen 159 işletmenin yöneticilerinin, misyon ve vizyon kavramlarını yeterince bilmediklerini ortaya çıkartmıştır. Buradan hareketle vizyon ve misyon işgörenlerce bilinip, benimsendiğinde İş tatmini artabilmektedir (Öztürk ve Özdemir, 2003: 194). Örgüt bağlılığı üzerinden İş tatmini ancak paylaşılan örgüt kültürüyle sağlanabilir. Çalışanlar örgütün değer ve normlarını bildikleri ve benimsedikleri zaman İş tatmini artmaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü çalışanların bir kimlik oluşturmasını temin etmekte ve tatmini arttırmaktadır (Wolfnam ve Cusker, 1998: 30 - 33).

2.4.2.2.Örgütsel İletişim ve Ödüllendirme Sistemi

Yönetici ve işgörenlerin sürekli etkili şekilde iletişim kurması, iş tatminsizliğine sebep olan birçok olumsuzluğu da beraberinde çözümlenebilecektir. İş yerinde iş görenden saklanan, paylaşılmayan bilgilerin iş görende olumsuzluk yaratabileceği ve örgüte karşı tutumlarını değiştirmesine sebep olacağı bilinmektedir. İşgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde ve bazı önemli kararlarda

kendilerinin de katkı sağladığını düşündüklerinde işe bağlılıkları ve tatmini de aynı oranda artacaktır. Bu durum ancak örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi ile gerçekleşebilmektedir.

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi İş tatminini olumlu olarak etkileyecektir. Eğer kurum gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi ile başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin İş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması halinde başarılı olduğuna inanan çalışanların İş tatminini olumsuz şekilde etkilemesine sebep olacaktır. İş tatmini işin özelliği ile işten elde edilen maddi–manevi çıkarların uyumu sonucunda artmaktadır. Davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların, ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli beklentileri giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu durum çalışanda kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştirecektir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Ödüllendirme politikası İş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyen önemli etkenlerden bir tanesidir. Bir örgütte, çalışanların yüksek İş tatmini elde etmeleri uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesiyle sağlanabilmektedir. Ödüllendirmenin adil olması ve hak edene verilmesi çalışanların işe karşı bağlılığını ve Tatmin düzeyini yükseltecektir. Çalışanların emeği karşılığında aldığı ücret İş tatminini etkileyen faktörler arasında en önemlisidir (Şahin, Aydoğdu ve Yoldaş, 2011: 979).

2.4.2.3. İşin Niteliği

Her kültür veya alt kültürlerin yarattığı ideallerin varlığı gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de bulunmaktadır. İşin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörler arasındadır. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi, işin çekici, ilginç ve yenilikçi olması bireyde Tatmin sağlar. İşin zorluk derecesi İş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Ayrıca çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durum ortaya sıkıntı, stres ve moral bozukluğu çıkartacaktır (Sevimli ve İşcan, 2005: 57-58).

Kişinin işyerindeki pozisyonu ile İş tatmini arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusu incelendiği zaman çalışanın işte üstlenmiş olduğu rol/sorumluluk, işyerindeki iletişim biçiminin, işyerinde geçirilen zamanın İş tatminini etkileyebildiği görülmektedir. Bunun karşılığında ödüllendirilen çalışan işyerinde gönüllü olarak uzun süre çalışmak istemesi ile İş tatmininin yüksek olabildiği görülmektedir(Oshagbemi, 2003:1227).

Motivasyon üzerinde işin kendisi etkili bir faktördür. İşin hem farklı yönleri hem de çalışan ile ilgili iki boyutu vardır. İşin kendisi ile ilgili olan kısacası, işteki kontroller, işin çeşitliliği, çalışana tanınan otonomi, işin konusu, tekdüzelik, iş süreçleri gibi özelliklerdir. Sıradan işler genel olarak sıkıcıdır ve bu işleri geliştirmek, zenginleştirmek ve cazip bir hale getirmek gerekir. Aynı zamanda bireye tanınacak otonomi ile İş tatmini sağlanabilir. Bireyi etkileyen iş faktörleri demografik özelliklerle etkileşim içerisinde olduklarında farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Örnek olarak toplum tarafından pek kabul görmeyen bir işin yapılmasının çalışanda tatminsizlik yaratması gibi. Hem bireyin hem de yöneticilerin iş tatminini sağlayabilmesi için bu konulara önem vermesi gerekir (Akkuş, 2010: 39-40).

İşin değişik olması, kişiye hem sorumluluk hem de öğrenme fırsatı verebilmesi, işe olan tatmini artırır. Bir işin zihinsel anlamda zorluğunun olması ve başarılarak, çevredeki çalışanlar tarafından da fark edilebilmesi işgörende tatmini olumlu yönde etkiler. Ancak işin fiziksel zorluğunun olması bir Tatmin faktörü olmamaktadır. Burada asıl söylenmek istenen, zorluğun belirli sınırlar içinde eşit olmasıdır. İşin zorluk sınırı aslında iş görenin kapasitesine bağlıdır. İşin zorluğu başarı noktasına kadar tatmin sağlarken, başarısızlık belirtilerinden sonra tatminsizliğe sebep olmasıdır (İnce, 2005: 7).

2.4.2.4. Ücret

İş görenler, çalışmalarının karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemeler karşılığında tatmin olurlar. Yapılan araştırmalarda ücretin iş tatmini sağlamada önemli rol oynadığı, ücretin bu denli önemli olmasının başlıca nedeni paranın bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamada araç olması ve ücretin bir başarı simgesi olmasıdır. İş görenler adil, karışık olmayan ve beklentileriyle paralel olarak gördükleri ücret sistemi ve terfi politikasını ister, bu durum doyumlarını artırır (Çalışkan, 2005:10).

İş tatmininin temel faktörlerinden birisidir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallığı ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirleyecektir. Çalışan çalıştığı işyerinin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Ücret işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu da olumlu olacaktır. Alınan ücretin İş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Araştırmalar da İş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedeni yüksekse tatminde o kadar yüksek olacaktır. Bireyin maddi tatminsizliği performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini arttırmakta ve işin tümünden duyduğu tatminsizliği yükseltmektedir (İşcan ve Sevimli, 2005: 58).

Ücretin Tatmin sağlamada en önemli kriteri, çalışanın bu ücreti hak ettiğine dair inancı olmasıdır. Ücretin İş tatminine etki edebilmesinde üç belirleyici etken bulunmaktadır. Birincisi; ücretin çalışanların performansına göre belirlenmesi, ikincisi; Hakçılık teorisi (Adams 1963) ile belirtilen durum, yani aynı işi yapan kişilerle kıyaslandığında ücretin hakça belirlenmesi ve üçüncüsü beklenen ücret miktarı ile alınan ücretin dengeli olmasıdır. İş tatminini etkileyen diğer bir örgütsel özellik olan ücret, temelde çalışanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yöneliktir. Ayrıca ücretin adil şekilde verilmemesi kısacası başarıya göre ödenmediği duygusu, çalışanda tatminsizlik yaratacaktır. Tam tersi durumda yani ücretin yüksek olması çalışanın doyum sağlamasına yetmeyecektir. Çünkü burada çalışan kişinin beklediği, değerli olan ücret ile elde edilen ücretin dengesidir (Çimen ve Şahin, 2000: 58).

2.4.2.5. Terfi Olanakları

Kariyer olanaklarının olması kurumda yükselme gibi terfi durumları işgörende tatmini arttırabilmektedir. Yükselme olanağının istediği düzeyde olması ve adil bir düzenin sağlandığına inanması iş görenin işindeki performansını olumlu şekilde etkileyebilmekte fakat yükselme faktörü kişiden kişiye göre değişebilmektedir. Yani işin de yükselme bir çalışana göre maddi anlamda kazanacağı kazanç olurken, diğer bir çalışana göre toplumda elde edeceği yüksek statü anlamına gelebilir. Her çalışanın kariyere bakışı farklı olunca, bu durumun çalışanda yaratacağı etki de farklı olacaktır. Yöneticiler açısından aslında bu durum iş tatminsizliğine sebep olan faktörleri göstermesi ile yarar sağlamaktadır. Bu sebeple tatminsizlikle ilgili değişkenler meslek,

yaş ve örgütün yapısı en önemli değişkenlerdir. İşgörenlerce yaşın artması ve mesleğinde iyi bir konuma sahip olmak, mesleğindeki ilk yıllarına kıyasla Tatmin düzeyinde artış oluşturur. Yaşın artması ile birlikte hem mesleğindeki kıdem artmasına ve dolayısıyla ücretinin de artmasına hem de yeteneğinin tamamını işinde kullanabilmesine etki eder (Sezgin, 2010: 26).

2.4.2.6. Yönetim Yapısı

Çalışanın işten Tatmin sağlayıp sağlamamasında önemli bir değişkendir. Bir motivasyon kaynağı olan ücretin bile yetersiz olduğu kurumlarda sadece yöneticileri veya yönetim tarzlarının iyi olması çalışanda tatmini sağlar. Bu durum aslında yönetim tarzının ne kadar da önemli olabileceğini göstermektedir. İşgörenleri yönetime katarak hem onların performansını arttırmak hem de enerjilerini ortaya koyarak mutlu olmalarını sağlamak gerekir. İş sürecinde çalışanın fikirlerini almayıp onların fikirlerine önem vermeyen, sorunlarıyla ilgilenmeyen, iş bilgisinin düşük olduğu yöneticiler çalışanda tatminsizlik yaratır. Bu sebeple İş tatmininin sağlanabilmesi için cezalandırıcı, emir verici bir yönetim anlayışı yerine yol gösterici, katılımcı bir yönetim anlayışı daha etkili olacaktır. İşgörenlerin İş tatminini etkileyen iki yönetim tarzı vardır. İlki, karar verme/alma sürecinde iş göreninde katılımını sağlamaktır. İkinci olarak, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma, her anlamda çalışanı anlayıp, destekleyici şekilde onlarla iyi ilişkiler kurmaktır (Tor, 2011: 51-52).

2.4.2.7. Ast-Üst İlişkisi

Amirler işin planlamasını ve planlanan şekilde yürümesini sağlar. Bunun için astlarını denetler. Bu denetim çalışanlara çok az serbestlik tanıyarak, kendi başlarına karar almalarını ve katılımlarını zorlaştırıyorsa, iş tatminsizliğine neden olur (Sun, 2002: 33).

İlk amirlerin özellikle işe ilk giren kişiler üzerinde oluşturduğu tatminsizliği, çalışanlar uzun bir süre üzerinden atamamaktadır. Çalışmalarda ortaya konulan diğer bir husus ise çalışana yönelik amirin, işe yönelik amire göre daha yüksek iş tatminini sağlamasıdır. Çalışan işe yönelik amiri, iş yapılmasını isteyen, terfi, ücret artışı, çalışma amaçlarına ulaşmasında yardımcı olan kişi olarak görmektedir. Amirin iş tatmininde, işgören üzerindeki rolü, adil davranarak iş görenin işteki başarısını takdir etme ve işle ilgili gerekli bilgiyi vermesi gibi konular bakımından önemli bir Tatmin değişkenidir (Sezgin, 2010: 27-28).

2.4.2.8. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar kendilerine daha iyi bir çalışma ortamı oluşturmak için, çevresindeki diğer insanlarla işbirliği yaparlar. Böylece ulaşmak istedikleri şeylere daha rahat ve istedikleri ölçüde yaklaşma şansı yakalar (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 4). Örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade eden aidiyet\birlik duygusudur. Buna göre bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girmektedirler (Leiter, 2003: 2). Çalışma arkadaşlarıyla özdeşleşen, sosyal kabul görme ve ait olma gibi isteklerini karşılayabilen çalışanların iş tatmini de aynı oranda artacaktır. Kendini üretken olarak hisseden ve örgütün bir parçası olduğunu düşünen çalışanların İş tatmini artacak, fakat tersi olması durumunda yani kendini yalnızlığa itip asosyalleşmesi halinde işinde hem mutsuz hem de iş tatminsizliği yaşamasına sebep olacaktır. Özetle, örgüt içinde sağlıklı bir iletişim içinde olmayan çalışanlarda iş tatminsizliği artarak, işinden ayrılmasına sebep olmaktadır (Sezgin, 2010: 28).

Örgüt içindeki grup üyelerinin aynı değere sahip olması iş tatminini arttırmaktadır. Bir örgütte aynı değer ve tutumlara sahip olan ve birlikte çalışan işgörenler sürtüşmeyi azaltarak, kendine özgü bir benlik kavramı yaratmasını sağlayacaktır. İnsanlar genellikle seveceği, saygı duyabileceği, kısaca anlaşabileceği kişilerle çalışmak ister. Özetle, samimiyeti hissettiren çalışanlarla çalışmak, kendilerini o takımının bir parçası gibi hissetmesini sağlar. Ayrıca örgütte böylesine bir bütünleşme çalışanların ilişkisini ve iş tatminini artırır (İnce, 2005: 10).

2.4.2.9. İş Stresi

İş stresi hakkında birçok tanım yapılmaktadır. Bireyin çevre ile ilişkisi, bireysel farklardan ve psikolojik süreçlerden etkilenen, kişiye fazla psikolojik veya fiziksel istekler yükleyen, dış çevre, durum, olayın sonucu olan bir tepki de stres olarak tanımlanabilir. Bir başka yaklaşımla, kişilerin ve işlerin ilişkilerinden doğan ve insanı normal fonksiyonlarından alıkoyan değişiklikler getiren bir durum olarak da tanımlanır. Örgüt stresini “organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi ” olarak tanımlamak mümkündür (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2011: 389).

İnsanların fizyolojik, psikolojik dengelerini bozarak, strese sebebiyet veren etkenlerin başında iş hayatındaki sorunlar gelmektedir. İş yerinde hissedilen gerginliğin işten Tatmin sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği belirtilmektedir. Bu

durum iş tatminsizliğinin hem nedeni hem sonucu da olsa gerginliğin birçok psikosomatik hastalıklara neden olduğu; işinden doyum sağlayamayan çalışan kişilerde bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector, 1997:2). Çalışma hayatındaki stres etkenlerinin tamamını ortaya koymak mümkün olmamakla birlikte, stres verici etkenin, çalışan için öncelikle stres kaynağı olarak algılanması ve zarar verici unsurlar olarak yorumlanması gerekmektedir (Ergun, 2008: 15).

Örgütteki iş stresi aslında iş görenin işini ve iş ortamını nasıl algıladığı ile ilgilidir. Stres faktörünü oluşturan durum, bir iş görene göre çok önemli olabilirken diğer bir iş görene göre çok basit, önemsiz olabilmektedir. Ayrıca bazı işlerin stres düzeyleri farklı olabilmektedir. Örgüt içinde işe yönelik yaşanan streslerin başlıca sebepleri; kariyer gelişiminde yer alan uygulamalar, örgütteki roller, örgüt içindeki etkileşim ve örgütün bir parçası olabilmeye gibi söylenebilir (Sezgin, 2010: 29).

İş ortamı her zaman strese elverişlidir. Bir işte bireyden çok şey ya da az şey istenmesi stres yaratır. Aynı mesleğe sahip bireylerin stresli bir durum karşısında aynı tepkiyi vermesi beklenemez. Başarı güdüsü yüksek olan biri için işle ilgili gerilimler onu kamçılarken, bir başkası için bu durumla başa çıkabilme yetersizliğinden stres yaratabilir. Örneğin, optimum seviyedeki bir stresin çalışmanı motive ederek performansını artırabildiği ve iş tatminine ulaşmasını sağladığı gibi, olumsuz stres olarak adlandırılan aşırı stres bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığına neden olabilmektedir. Stresin zamanla ulaştığı optimum noktası performansı istenen düzeye getirmekte ve bu noktada bireyler işlerini en iyi performans düzeyinde gerçekleştirmektedir. Bu belli düzey aşırsa kişi işinde daha az başarılı, daha çok endişeli, yorgunluk ve yanılmaya yatkın olur (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2011: 389).

İş yerinde yaşanan stresin çalışma hayatı üzerindeki etkisi çok fazla olduğu bilinmektedir. Örnek verilmesi gerekirse; iş yerinde devamsızlıkların olması, iş gücü devir oranında artış yaşanması, stres ile bireylerde dikkatsizliğin getirmiş olduğu iş kazaları gibi pek çok faktör hem bireyleri iş yerinde hem de mesleğinde etkileyerek iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Yapılan pek çok araştırmalarda stres düzeyinde düşüklüğün olması çalışanlarda mesleklerini yaparken daha iyi ve daha hızlı sağladığını göstermektedir. Buna rağmen birey üzerinde, iş yükünün fazlalığı veya bireyin üstesinden gelebileceği miktarın aşılması halinde, stresin oluşumuna ve iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir.

2.4.2.10. Çalışma Koşulları:

İşlerine başlangıçta büyük bağlılık gösterip, özveriyle çalışan ve özellikle hizmet sektöründe çalışan iş görenlerin zamanla işten kaynaklanan ağır talepler ve bireyler arası etkileşimle başa çıkamaz olmaları, hem işlerine, mesleklerine hem de çalıştıkları kuruma bağlılıklarını azaltmaktadır (Cary Cherniss, 1980). Genel olarak iş görenlerin sıcaklık, nem, havalandırması, aydınlatması, sessiz- sakinliği, rahatlığı, tehlikesiz oluşu gibi faktörlerin çalışmaya elverişli koşulları sağlayabilen işvereni ve işi tercih etmektedir (Çalışkan, 2005: 10).

Çalışma ortamının uygun olmaması, gürültülü, havasız ve karanlık olması, araç gereç sıkıntısı, işyerine ulaşımın zor olması, risk altında ve aşırı beden gücüne bağlı olarak çalışma vb. durumların çalışanda tatminsizlik yaratacaktır. Çalışma ortamın çalışanların işlerini rahat ve standartları optimal olan bir ortamda yapması iş verimliliğini ve iş tatminini yükseltebilecektir. Bu durum aynı zamanda çalışanların çalıştıkları kuruma olan aidiyet duygusunu işe olan bağlılıklarını arttıracaktır The Journal of International Social Research (Ed. Yüksel ve Yücel, www.sosyalarastirmalar.com, E.T. 22.02.2015).

Bir işletmede, iş görenin çalışma arkadaşları, yöneticiler, ilişki kurulan diğer departman çalışanları, rol ve statü dağılımları işletmenin sosyal yapısını oluşturmaktadır. Her işletmenin kendine has bir sosyal yapısı vardır. Aynı zamanda genel çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi konular işletmenin sosyal yapısının bir parçası olup iş görenin iş tatminini etkiler (Öztürk ve Özdemir, 2003: 194). Herzberg, işletmenin genel çalışma koşullarını hijyen faktörleri olarak tanımlamış ve bu koşulların olumlu olması iş görenlerin tatminsizliğini, mutsuzluğunu giderdiğini ancak motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahip olmadığını belirtmektedir. Çalışma koşulları; işin zorluk derecesi, havalandırma, temizlik ve sağlık şartları bir işyerinde işgörene uyumlaştırılmalıdır (Herzberg, 1968: 168-185). Bununla beraber iş güvenliğinin olması işgörenler için iş tatminini etkileyebilecek öncelikli faktörlerdendir. Bir örgütte iş güvenliğine önem verilmesi iş yerindeki olabilecek kazaları önlemede, iş yapılırken iş görenin kendini güvende hissetmesine ve işine karşı olumlu bir tutum içinde olmasını etkiler (Öztürk ve Özdemir, 2003: 194).

2.4.2.11. Güvenlik

İş güvenliğinin olması, doyum faktöründe, çalışan için ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışanlar işinde güvenlik unsurunun tam olduğuna ve kendisine değer

verildiğine inanıyorsa, bu durum çalışanın işinden Tatmin elde etmesine yardımcı olacaktır. Çalışan, işinde güvenlik olmadığı ya da ihmal edildiği hissine kapılırsa motivasyonu kaybolacaktır. İş güvenliği aynı zamanda, örgütün çalışanlarına sürekli ve kalıcı bir çalışma ortamı sağlamasını ifade etmektedir (Sat, 2011: 12).

2.4.3.Grup Faktörleri:

Örgütteki çalışma grubu içindeki iş görenlerin iş tatminini; iş arkadaşları, yöneticinin tutum ve davranış tarzları etkileyebilmektedir. Yönetim işgörenlerce örgütsel bir etken olarak görülse de onların iş görenlere karşı davranış tarzları iş görenin iş tatminini etkileyebilmektedir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41-42).

Bireyin, birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası da iş tatmininde önemli bir etkidir. Arkadaş canlısı olan ve birbirlerini destekleyici bir iş grubunda çalışan işgörenlerin iş tatminini orta düzeyde etkilemektedir. Bireyin içinde yer aldığı grubun çalışana bir rahatlama, destek, tavsiye ve iş açısından çeşitli yardımlarda bulunması, bu tür bir ortamda çalışılması iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Birey işini sevmese de, arkadaşları ve iş ortamı sebebiyle işinden ayrılmak istemeyecektir. İyi bir iş ortamının olması, çalışma yaşamını daha zevkli hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş ortamından yoksunsalar bu durum iş tatminini de olumsuz yönde etkiler (Özaydın ve Özdemir, 2014: 257).

2.4.4.Kültürel Faktörler:

Bireyin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlardır. Örneğin bir işte hemen yükselebileceğine inanan bir birey işinde bu amacını gerçekleştiremediği takdirde İş tatmini azalacak ve olumsuz davranışlarda bulunacaktır. Örneğin, işi yavaşlatma, geç gelme gibi davranışlar sergilemeye başlayacaktır (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41-42).

2.4.5.Çevre Faktörleri:

İşgörenleri etkileyebilen sosyal, ekonomik ve devlete ait tüm faktörleri içermektedir. Örnek olarak iş yoğunluğunun fazla olması ile ailesine zaman ayıramayan işgören bu durumu işine yansıtarak olumsuz etkilenmesine ve iş tatminsizliği yaşamasına sebep olacaktır (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006: 41-42).

Rol ve değerlerin, çalışanların iş ortamındaki davranışları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bireyler arasında paylaşılan değerlerin, bireysel ilişkilere de yansıdığı

ve benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri ile iyi ilişkiler kurduğu görülmektedir. Bu sayede ortak iletişim sistemi, belirsizlik ve uyarım fazlalığı gibi iş ilişkilerindeki olumsuz faktörleri ortadan kaldırmaktadır. Çalışanlar daha az rol belirsizliği ve çatışma yaşadıklarından koordinasyon, İş tatmini ve işe bağlılık artabilmektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Çalışanlarda İş tatmini arttıķa, performans ve işe bağlılıklarının artabileceği ve böylelikle örgütle bütünleşerek daha etkin, daha verimli, üretken, aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşabilen bir birey olma duygusuna sahip olabilecekleri üzerinde durulmuştur. Bir rgtte İş tatmininin düşük olması aslında şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıttır. Bu durumla birlikte yöneticiler, İş tatmininin ölçülmesi faaliyetine daha yoğun ilgi göstermektedir. İşgörenler, iş yaşamında beklentilerine uygun işi yapıp ve bu işin yetenekleri ile ilgili olan kısmı elde edebildikleri zaman iş yaşamında daha verimli olabilecektir. Ayrıca maddi ve manevi isteklerini de aynı oranda karşılayabilecektir (Algür, ngren ve Cengiz, 2009:41-42).

alışan tatminini sağlayabilmek için yöneticilerin, çalışanların salt bir üretim faktörü olduğu yönündeki önyargılarından kurtulabilmeleri gerekmektedir. Diğer bir deyişe, yöneticiler, çalışanların sadece ekonomik birer varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönlerinin de bulunabileceğini, ekonomik beklentilerinin dışında farklı sosyal ve psikolojik beklentileri ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanların iş tatminlerinin sağlanabilmesi aynı zamanda örgütlerin sosyal görevidir (ngren ve Doğan, 2010: 41). Çağdaş yönetimlerde yer alan anlayışa göre; bir örgütün başarılı ve ya başarısız olmasına sebep olan koşulların, kişiye ve isteklerine verilen önemle bağlantılı olabileceğine vurgu yapılmaktadır.

2.5. İş Tatmininin Sonuçları

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, işi yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır (Kahn, 1973: 94). İş tatmini ile ilgili günümüze kadar yapılan araştırmada İş tatmininin; örgüt, bireyin çevresi ve birey üzerinde yaratmış olduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar çıkarılmaya çalışılmıştır. Özellikle rgtleri yakından ilgilendiren; işgücü devri, devamsızlık, performans, verimlilik, gibi kavramların araştırmacılar tarafından, işgörenler üzerinde İş tatminine yol açan faktörleri ortaya çıkarmaya yönelmiştir (Polat, 2008: 43).

2.5.1. İş Tatmini ve Verimlilik

“Mutlu çalışanların, verimli çalışanlar olup olmadığı konusunda bazı çelişkili sonuçlar yer almaktadır. Çalışmalar sonunda, çalışanların davranışlarının performans üzerinde etkisinin farkına varılarak “mutlu çalışan verimli çalışandır” tanımı genel kabul görmüştür” (Saari, Judge, 2004:396) İş tatmini çalışmasında "Mutlu çalışan, daha çok üretir" düşüncesi uzun yıllar hem yöneticilerin hem de bilim adamlarının hareket noktası olmuştur. Zaman içerisinde bu konu hakkında daha çok çalışma yapılarak verimlilik ve İş tatmini ile ilişkinin sanıldığı kadar güçlü olmadığı görülmüştür. Hatta bu durumla ilgili bazı araştırmacıların İş tatmininin mi yüksek verime yoksa yüksek verimin mi iş tatminine neden olabileceği ile ilgili ikileme düşmüştür. İş tatmini yüksek olan bir iş gücünün üretiminin de yüksek olabilmesi her zaman gözlemlenen bir durum değildir. Bu sebeple İş tatmini ve verimlilik ilişkisi birçok değişkene bağlı olarak karmaşık bir ilişki şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Örgütte İş tatminine ilişkin, doyum, çaba, ödül, istek, birey arasında karışık bir ilişki çıkmaktadır. Bu durum şu şekilde özetlenebilir:

1. İşinde tatmini düşen birey, alternatif iş arayış çabasını attıracaktır.
2. Arayış çabası arttıkça ödülün beklenen değeri yükselecektir.
3. Ödülün beklenen değeri yükseldikçe tatminde de artış olacaktır.
4. Ödülün beklenen değeri yükseldikçe bireyin özlem (istek) düzeyi yükselecektir.
5. Özlem düzeyi yükseldikçe Tatmin düzeyi düşecektir.

Bireysel Tatmin ile verimlilik arasındaki ilişkinin karmaşıklığını bu maddeler önemli ölçüde açıklayabilmektedir. Ayrıca iş görenin yüksek performans gösterebilmesinde güdünün etkili olup, tek başına yeterli olamayacağı belirtilmektedir (Altınışık, 1997:140).

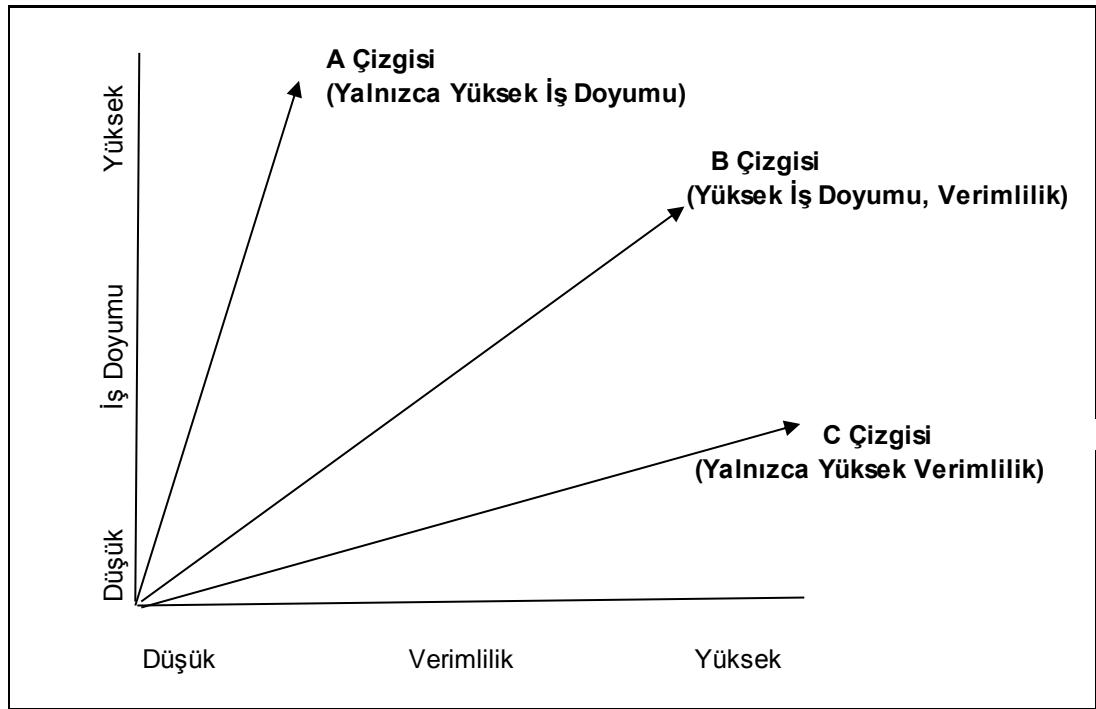
Yapılan bir araştırmada, işgörenlerin iyi performans gösterebildiklerine inandıkları zaman, daha fazla İş tatmini sağlayabileceği belirtilmektedir. Ayrıca İş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkinin kuvvetli olabilmesi için işgörenlerin davranışlarının dış faktörler tarafından sınırlandırılmaması, kontrol edilmemesi gerekir. Aynı zamanda bir ara değişken olan iş görenin örgüt içindeki hiyerarşisinin düzeyi de önemli bir faktördür (Polat, 2008: 44).

Ödül kişinin verimliliğine bakılarak veriliyorsa, İş tatmini üretkenliği/verimliliği arttıracaktır. Hermann ve arkadaşlarının yapmış olduğu bir çalışmada, İş tatmininin verimlilikle bağlantılı olmadığını, verimli olmanın İş tatminini etkilediğini belirtmiştir.

Bu araştırmada yer alan yaklaşım için Őyle sŐylenbilir; işinde verimli olabilen işgörenler daha çok Tatmin sağlar ve örgütte bu iş görene daha iyi koşullar sağlayarak iş tatminini arttırır. Örgüt- verimlilik üzerine yapılan bir araştırmaya göre, iş görenlerin tatmin düzeyi yüksek olan örgütlerin, diğer örgütlerdeki çalışanlara göre daha verimli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır (Sezgin, 2010: 30).

İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkide verimlilik değişkeni önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılar, İş tatmininin verimliliği düşük olan işgörenleri, işten ayrılma konusunda daha fazla etkileyebileceğini düşünmektedir. Bu durumun sebebi, yöneticiler verimli personelin işten ayrılmaması için ödüllendirme sistemi ile elinden geleni yaparak işletmeye bağlılıklarını arttırmaya çalışmaktadır (Altınışık, 1997: 142).

Verimlilik ve İş tatmini arasındaki ilişkiye görsel bir örnek olarak Şekilde verilmiştir.



Şekil 5: Verimlilik-İş tatmini İlişkisi (Varışlı, 2010: 25)

Yukarıdaki Şekilde gösterilmiş olan C doğrusu yüksek verimlilik ve düşük İş tatmini Őartını temsil etmektedir. C doğrusunda verimi yüksek ancak İş tatmini düşük çalışanlar oluşturabilir. Örgütsel hedeflere ulaşmada olumsuzluklar ile karşılaşma riskine karşın eğer yönetici çalışanlarını mutlu etmeyi önemsiyor ise A doğrusunda

olduğu gibi verimliliğin az ancak İş tatmininin yüksek olduğu bir çalışma ortamı kurmuş olacaktır. Çoğu örgütte ise amaçlanan B doğrusundaki gibi bir durum ortaya çıkarmaktır. Yani hem İş tatmininin hem de verimliliğin yüksek düzeyde yaşandığı örgütler haline gelmektir (Varışlı, 2010: 25).

2.5.2. İşten Ayrılma

İş tatmini ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. Bu ilişki aslında İş tatmini ile devamsızlık arasındaki bağdan daha güçlüdür. İşten ayrılma isteği, iş hayatı çatışmaları, iş memnuniyetsizliği ve kurumsal kabul görme isteği ile ilgilidir (Mattilla, 2006: 41). İş tatmini ile işten ayrılma arasındaki ilişkinin iş görenin iş fırsatlarına göre beklentileri, işgücü piyasasının koşulları ve örgütte çalışma süresi etkili olmaktadır. Ayrıca bu ilişkiyi belirleyen diğer bir değişkende iş görenin performansıdır. İşveren verimli çalışan personelinin kalıcı olabilmesi için ödül vb. yollarla kuruma olan bağlılığını sağlamaya çalışmaktadır. Performansı düşük olan işgörenleri ise iş yerinde bulundurmamak istemez hatta işten ayrılması için önemli ölçüde etkiler. Bu durum verimli çalışanın İş Tatmin düzeyi ne ölçüde olursa olsun kurumda kalabilmesi ve verimsiz çalışan işgörenlerinde işten ayrılması üzerine kurulmuş olacaktır. İş tatmininin azalması ile öncelik olarak işgücü devir oranında artış olacaktır. Ardından iş tatminsizliği yaşayan kişilerde bireysel uyumsuzluk, ailede geçimsizlikler baş gösterecektir. Bu sorunların artışı ile işgören sonuç olarak fırsatını bulduğu bir zamanda işini terk etme yoluna gidecektir (Sezgin, 2010: 31-32).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel bağlılık, ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmaların çoğunda örgütsel bağlılık; ilk olarak çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değer ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini belirtilmiştir. Diğer araştırmalarda ise örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda gelişen bir süreç olarak tanımlanmış, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütüne

bağlılık gösterdiği ifade edilmiştir. Duygusal bağlılıkta, çalışanın kendisini örgütle özdeşleştirmesi ve bütünleştirmesi söz konusu iken; normatif bağlılıkta sorumluluk ve ahlaki kaygılarla kendini zorunlu hissetme söz konusudur. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; iş tatmini, motivasyon, devam gibi arzu edilen sonuçlarla pozitif ilişki; devamsızlık ve devir hızı gibi değişkenlerle negatif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013: 79-80).

2.6. İş tatmini İle İlgili Yapılan Araştırmalar

2.6.1. İş tatmini ile İlgili Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Glenn, Taylor ve Weaver (1977), yaşın hem kadın hem de erkeklerin İş tatminini doğrudan etkilediğini; bunun açıklamasının ise diğer araştırmacıların birçoğunun yaptığı gibi yaşlanma üzerinden değil aynı yaş grubundan olan çalışanların aynı demografik özellikleri gösterebilecek olmaları üzerinden yapılabileceğini savlamışlar; ancak kesin bir sonuç elde edememişlerdir. Glenn, Taylor ve Weaver, erkek deneklerde görülen yaşla gelen işin dışsal özelliklerinden sağlanan tipik Tatmin artışının yaşın Tatmin üzerindeki doğrudan etkisini kanıtlar nitelikte olduğunu belirtmişlerdir (Sun, 2002: 36).

Chapman ve Hutcheson (1981), öğretmenlerin meslekte ayrılma nedenlerini incelediği çalışmasında, öğretmenlikte devam edip, etmeyenler ile ilgili önemli boyutta yetenek ve başarı açısından farklılıklar olduğu görülmüştür. Hem ilkökul hem de lise seviyesinde öğretmenliği bırakanlar maaş durumunu ve iş başarısını en önemli karar verme nedeni olarak rapor etmişlerdir. İlkokul öğretmenliğini bırakanlarda kararlara katkıda bulunma önemli iken, devam edenlerde tanınma ve diğer insanların onayını alma konusuna önem verdikleri görülmüştür. Lise öğretmenlerinin meslekte ayrılmaları, kişisel yetenekleriyle ilgili önemli bir ilişkinin olduğu, bu durumda yaş, cinsiyet ve gelir durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. İlkokul ve lise öğretmenlerinde kariyer tatmininin profesyonel başarıyla ilişkili olduğu gözlenmiştir (Dinç, 2008:50).

Sylvia ve Hutchinson (1985), öğretmenlerin motivasyonu ile ilgili yaptıkları araştırmada 167 öğretmen üzerinde tutum anketi uyguladılar. Bu çalışmada kamu

sektöründe çalışan öğretmenlerin iş özerkliği algıları, içsel iş unsurları ve ihtiyaçları gibi gereksinimlerin Tatmin ilişkisi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Çalışma kapsamında öğretmenlerde güdülenmenin artırılması için isteklerin artırılması, sorumluluk alma, yeni fikirlerin teşvik edilerek geliştirilmesi gibi etkenlerin güdülemeyi arttırdığı saptanmıştır. Ayrıca meslekte kalma ve ücret artışında öğretmenler için önem arz ettiği aynı zamanda yöneticinin geribildirim yapmayarak, öğretmenlerin performansına destek sağlamadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Akkuş, 2010: 44).

Clark'ın (1997) İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında yaptığı bir çalışmada, kadınların erkeklere göre daha yüksek iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiş ve bunun nedeni kadınların işleri hakkında daha az beklentiye sahip olabilecekleri şeklinde açıklanmıştır. İş tatminindeki cinsiyet ayrımı, gençler, yüksek eğitimliler, profesyonel ya da idari konumlarda bulunanlar arasında gözlenmemiştir. Aynı çalışmada, evliliğin ise kadınların iş tatminleri üzerinde olumlu etkisinin olduğu ancak erkeklerin iş tatminlerini etkilemediği sonucuna varılmıştır (Aslan, 2006: 26-27).

Feldman, Brondolo, Dayan ve Schwarz'tın (2000) üretkenlik, sosyal destek, tükenmişlik ve İş tatmini arasındaki ilişki ile ilgili yapmış oldukları bir çalışmada 211 trafik çalışanını örneklem olarak kullanmışlardır. Bu çalışmada; duygusal tükenme, İş tatmini, üretkenlik arasında negatif yönlü anlamlı; aile desteği, İş tatmini ve üretkenlik arasında pozitif yönlü anlamlı; aile desteği, üretkenlik, İş tatmini ve duygusal tükenme arasında ise negatif yönlü bir farklılık gözlemlenmiştir. Diğer alt boyutlarda ise anlamlı bir farklılaşma bulgulanmamıştır (Örkün, 2011: 28).

2.6.2. İş tatmini ile İlgili Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Özdayı (1991), Kamu ve özel lisede çalışan öğretmenlerin İş Tatmin düzeyi ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Kamuya ait lisede çalışan 804 öğretmen ve özel lisede çalışan 330, toplamda ise 1134 öğretmenin İş Tatmin düzeyi, İş Tatmin Ölçeği kullanılarak incelenmiştir. Çalışmasında, öğretmenlerin tatmin faktörlerinin farklı olmayıp, otorite, yaratıcılık ve serbestlikle ilgili Tatmin sağladıklarını ve resmi lisede çalışan öğretmenlerde maaş durumu, merkezi yönetim, velilerle ilişki, başarılı olmama durumunun stresi arttırmasına sebep olduğu, özel liselerde ise öğrenci sorunları, eğitim politikaları ve kırtasiyecilik faktörlerinin stresi arttırdığı belirtilmektedir. İki grubunda

en çok tatmin sağladıkları değişkenin, mesleğin içyapısı hakkında olması, tatmin boyutunun en az değişkenleri ise, mesleğin dışsal yapısı yani maaş, mesleki güvence, çalışma şartları, teftiş ve terfi olduğu gözlenmiştir (Dinç, 2008: 53-54).

Bodur ve Güler (1996), İş tatmini ile ilgili 34 sağlık yöneticileri üzerinde Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanarak incelemiş olduğu çalışmada, sağlık yöneticilerinin %8,82 işlerden çok yüksek, %70,6 yüksek düzeyde ve %20,6 orta düzeyde işinde Tatmin sağladıkları tespit edilmiştir. İş tatmininin, görev süresi ile yaş arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yöneticilik yılı, cinsiyet ve bitirilen okul ile arasında anlamlı düzeyde ilişki saptanmamıştır.

Çimen ve Şahin (2000) tarafından yapılan “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi” çalışması da bunu desteklemektedir. Çalışmada hemşirelerin en düşük, sağlık idarecilerinin ise en yüksek İş Tatmin düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca yaşla doğru orantılı olarak İş tatmininin arttığı, kadınların erkeklerden daha düşük tatmine sahip oldukları ve çocuk sahibi olmanın iş tatminini olumlu düzeyde etkilediğini bulmuşlardır.

Kitapçı ve Sezen’in (2002) çalışanların iş tatminini belirleyen unsurlar ile ilgili araştırmasında, 18-24 yaş aralığında çalışanların iş tatmininde çalışma koşulları, kurumun vermiş olduğu eğitim ve ücret, 26-44 yaş aralığında çalışanların iş tatmininde çalışma koşulları, yöneticilerle olan iletişim ve iş arkadaşları etkili olmaktadır. Ayrıca 45 ve üzeri yaş aralığında çalışanların iş tatmininde ise yöneticilerle ilişkiler ve katılımcı yönetim değişkeninin etkili olduğu sonucu bulunmuştur.

Avşaroğlu, Deniz, Kahraman (2005), teknik öğretmenlerin yaşam doyumu, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma grubunu Konya merkezinde görev yapan toplam 173 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık yaşamaları yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Mesleklerinden Tatmin elde etmeleri yaşam doyumuna olumlu katkı sağlamaktadır. Hizmet süresi, duygusal tükenme alt boyutunu etkilese de diğer alt boyutları anlamlı düzeyde etkilemediği ve öğretmenlerin mesleki kıdemleri, tükenmişlik düzeyini çok fazla etkileyen bir değişken olmadığı söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin yaptıkları işten doyum sağladıkları ve yaşam doyumlarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Sıgır ve Basım (2006), özel ve kamu sektöründe çalışan personelin iş Tatmin düzeyinde çalışma koşulları, yönetim tarzı, gelişme ve yükselme olanağı, fiziksel ortam, iş arkadaşları ve ücret boyutları incelenmiştir. Araştırmada kamu ve özel sektörde çalışanların algısında çalışma koşulları, ücret boyutu, yönetim tarzı, personel konularında anlamlı düzeyde farklar bulunmaktadır. Yükselme ve gelişme olanağı, fiziksel ortam, çalışma arkadaşları ve toplam İş tatmini ile ilgili konularda ise anlamlı farklar saptanmamıştır. Ayrıca araştırmaya genel düzeyde bakıldığında özel sektörde çalışanların iş Tatmin düzeyleri kamu sektöründe çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir.

Keser (2006) yapmış olduğu çalışmada, iş yükü düzeyi ile İş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmada iş yükünün iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. İş yükü fazla İş tatmini ise çalışılan firmanın sektöre nazaran iyi konumlandırılmış olması sebebiyle çalışanlarda pozitif bir izlenim bırakmasının iş tatmininde çok fazla düşük etkiye sahip olmadığı saptanmıştır. Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. İş tatminini ölçmek için Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen beş maddelik ölçek kullanılmıştır. İş yükünü ölçmek içinse Paul Spector ve Steve M. Jex (1997) tarafından geliştirilen beş maddelik ölçek kullanılmıştır.

Izgar (2008), okul yöneticilerinin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmada, okul yöneticilerindeki iş tatmini puanının ortalamaları yöneticilikte kıdem değişkenine ve cinsiyete göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Cinsiyet değişkeninin İş tatmini puanlarında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu duruma göre kadın yöneticilerin iş Tatmin puanlarının erkek yöneticilere göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Ayrıca 11 yıl ve üzeri olan yöneticilerin İş tatmini puanları daha az çalışan yöneticilere göre yüksek düzeyde çıkmıştır.

Üngüren ve arkadaşlarının, (2010) yaptığı çalışmada duygusal emeğin iş memnuniyetine etkisi ve çağrı merkezi çalışanlarına yönelik olan çalışmada iki ayrı çağrı merkezi şirketinde yürütülen çalışmada Çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emeğin iş memnuniyeti ile ilişkisini anket yöntemi ile gerçekleştirmiştir. Çalışanların hissettikleri duygular ile sergiledikleri duygular arasında fark olduğunda iş memnuniyetinin azaldığı ancak derin rol yapma ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin net bir şekilde ortaya konulabilmesi için başka çalışmalar yapılması gerektiği ortaya konulmuştur. Araştırmada katılımcıların sergiledikleri duygusal emeği ölçmek için Chu ve Murmanın (2006) tarafından geliştirilen konaklama duygusal emek ölçeği

kullanılmıştır. Soruları itibari ile bu ölçek hizmet sektörünün çeşitli alanlarında çalışan bireylerin sergiledikleri duygusal emeği ölçmekte kullanılmaya uygun bir ölçektir.

Araştırmaların büyük bir kısmında İş tatminindeki faktörlerin (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durum, çalışma yılı gibi) anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmadığı görülürken, bazı çalışmalarda ise anlamlı düzeyde bir farklılığın olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumun aslında İş Tatmin kavramının birçok faktörlerle bağlantılı olması sonucunda oluştuğunu söyleyebiliriz. Özet olarak bazı araştırmalarda benzer sonuçlar, bazılarında ise farklı sonuçların olabilmesi doğaldır.

2.7. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini bir tutum olarak, davranış içeren güdülenmeden farklı olmasına rağmen, literatürde ilk kez İş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesi güdülenme kuramlarıyla olmuş; fakat insan davranışlarının karmaşıklığı sebebiyle, güdülenme kuramlarının tek başına güdülenme ve İş tatmini konusuna bir bütünlük içerisinde açıklayabildiğini söylemek zordur (Şencan, Yeğenoğlu ve Aydın, 2013: 105).

2.7.1. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Two Factor Theory):

En Çok tartışma konusu olan ve bilinen kuramlardan olan Frederick Herzberg'in çift-faktör kuramı, insanları tatmin ve tatminsiz eden faktörlerin olduğunu ileri sürmüştür. Bu kavramların farklı iki boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını belirtmektedir. Geleneksel bakış açısı bu durumu, tatmin ve tatminsizliği, bir boyutun iki karşıt ucu şeklinde gösterir.

Herzberg tarafından ortaya atılan Çift Faktör Kuramı, literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen kapsam (gereksinim) kuramıdır. Herzberg'in çift faktör teorisi çeşitli değer sistemleri içinde çalışma ortamında çalışanın neler beklediği, neyin motive ettiği, hangi koşulların tatmin ettiği, neye karşı isteksizlik getirdiğini belirlemeyi amaçlamıştır. Tatminsizliğin iş ortamında birbirini dengelediğini zıt olmadığını açıklamıştır. Yani bu görüşe göre "Tatmin, Tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden Tatmin sağlamadan ama aynı zamanda Tatminsiz olmadan da çalışabilir". Herzberg 1959 yılında Maslow'un motivasyon teorisini geliştirmek için yaptığı çalışmada diğer kuramlardan farklı olarak deneklerine onları çalışma hayatında mutsuz eden ve daha çok çalışmaya itecek faktörleri sormuştur. Bu deney ile birlikte işyerindeki bazı faktörlerin olmaması durumu mutsuzluk yaratırken mevcut olmaları durumunda ise ekstra bir Tatmin sağlamadıkları görülmüştür (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013: 4-5).

Durum koruma etkenleri, çoğunlukla işin dışındaki çevreyle ilgilidir, çevreye dönüktür. Bunlar; işletmenin politikası, denetimi, ücreti, kişiler arası ilişkileri ve çalışma koşulları gibi etkenlerdir. Durum koruma etkenleri, iş tatminini sağlamamakla birlikte iş tatminsizliğini önlemektedirler. Güdülenme etkenleri, işin kendisiyle, çalışanın işteki başarısı, İş tatmini ve gelişme ile doğrudan ilişkili bulunmaktadır. Bunlar; başarı, tanınma, sorumluluk alma, yükselme olanağı verme, işin kendisi gibi etkenlerdir. Kurama göre; tatmin, tatminsizliğin karşıtı değildir ve çalışan, işinden tatmin sağlamadan ama aynı zamanda tatminsiz olmadan da çalışabilir. Eğer bir işletme durum koruma etkenlerinin gerektirdiklerini karşılıyor, ancak güdülenme etkenlerinin gerektirdiklerini sağlayamıyor ise, çalışan işinden Tatmin elde etmeden de işini sürdürebilir (Toker, 2007: 594).

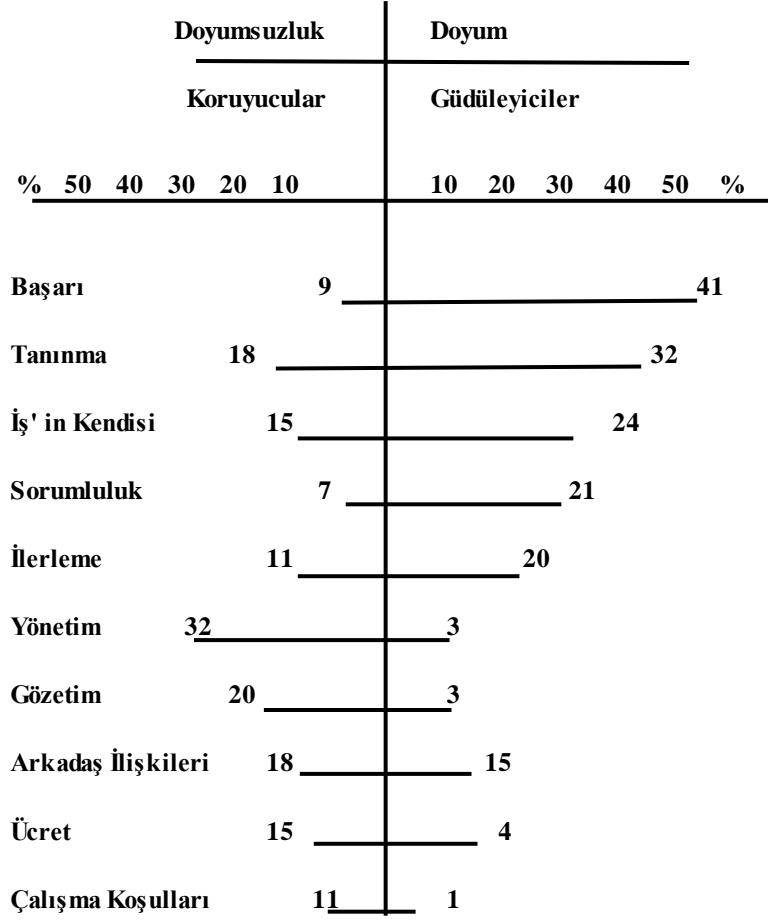
Dışsal faktörler, çalışma ortamında işlerin yapılması ve iş görenin kendini rahat hissetmesini sağlamak için bulunması gereken asgari etmenlerdir. Bu etmenlerin iş ortamında olmaması durumunda iş göreni motive etmek neredeyse mümkün değildir (Kaya, Yıldız ve Yıldız, 2013: 4-5). Bu faktörler mevcut oldukları zaman iş tatmininin ve motivasyonun düzeyini yükseltirler. Aynı zamanda bu faktörlerin mevcut olmaması durumu da tatminsizliğe yol açmaz. Herzberg'in çalışmaları sonucunda motivasyon faktörleri, işte Tatmin sağlayanlar ve tatminsizlik yaratanlar olmak üzere iki grupta incelenmiştir.

İşte tatmin yaratan beş önemli faktör aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- İşi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik)
- Tanınma
- Çalışma
- Sorumluluk
- İlerleme

İşte tatminsizlik yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şunlardır:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği
- Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk (Büyükses, 2010: 18).



Şekil 7:Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Kerman, E., 2007: 22)

2.7.2. Mc. Clelland'ın İhtiyaçlar Yaklaşımı

Mc. Clelland ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılabileceğini belirterek diğer araştırmacılardan farklı bir görüş sunmaktadır (Örücü, Bozkır ve Yumuşak, 2006: 42). Başarma ihtiyacı için başka kişileri etki altına almak, insanların yetenekleri ile bir başarı elde etmek, güç elde etme, başkaları ile sosyal ilişki kurma vb. gibi farklı şekilde ihtiyaçlarına yönelik bir bireyin davranış göstermesidir. Yöneticiler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir. Mc Clelland başarıma ihtiyacı ile ilgili yapmış olduğu bir çalışmada büyük kurum yöneticilerinin %73'ü otoriteye daha çok ihtiyaç duyduğunu ortaya çıkartmıştır. Ayrıca Mc Clelland insanların hayatı boyunca bazı ihtiyaçlar duyduğunu ve bu ihtiyaçla insanların doğmadığını, yaşam tecrübesiyle ihtiyaçları öğrenebileceğini belirtir. En çok ortaya çıkan ve üzerinde önemle durulan ihtiyaçlar şöyledir;

1) *Başarma İhtiyacı*: Zor olup yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteği, hedefe ulaşmak için yetenek ve bilgi kullanma.

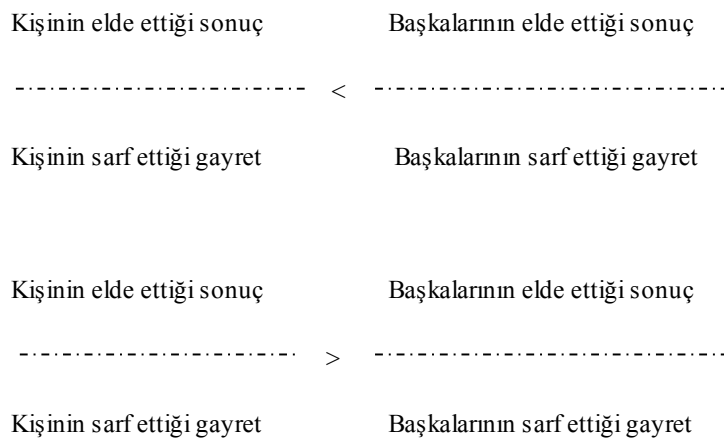
2) *İnsanlarla yakın ilişkiler kurma ihtiyacı*: Bu ihtiyaçlar; çatışmadan sakınma, yakın ilişkiler kurma, samimi arkadaşlıklar geliştirme isteği, sosyal ilişkiler ve gruba girme isteğidir.

3) *Güce sahip olma ihtiyacı*: İnsanları kontrol etme isteği veya onları etkileme, sorumlu olma ve üzerlerinde yetkiye sahip olma isteğidir.

Herzberg' in motivasyon faktörleri ve ya Maslow'un modelindeki ihtiyaçlar gibi sonradan kazanılabilen niteliklerdir (Tor, 2011: 57-58).

2.7.3. Hakkaniyet Kuramı (Equity Theory)

Adams tarafından gerçekleştirilmiş olan bir güdülenme ve eşitlik kuramıdır. Bu kuramın temel fikri, işgörenlerin örgüt içerisinde eşit muamele görmek istemesi ve bu istekle motivasyonun gerçekleşip gerçekleşmemesinin ortaya çıkmasıdır. Adams, İş tatmininin işgörenlerin algıladığı girdi çıktı dengesine göre şekillendiğini belirtmektedir. İşgören mesleğini yaparken çabaladığı emek karşılığında aldığı sonucu diğer işgörenlerin çabaları karşılığında aldığı sonuç ile karşılaştırmaktadır (Örkün, 2011: 9-10).



Şekil 8: Adam's ın Eşitlik Teorisi (Koçel, T.,2001: 524)

Adams'ın geliştirmiş olduğu kuramda kişinin iş ortamında ne kadar hakkaniyetli davranıldığı hakkındaki algısı güdülenme ile şekillenmektedir. Kişi girdileri (iş için sarf ettiği çaba) ve sonuçları (ne kadar ödöl elde ettiği), hesaplar. Bu oranda hakkaniyete bir aykırılık olduğunu düşünmesi halinde, oranı hakkaniyeti sağlama yönünde değiştirmeye çalışır. Huseman, Hatfield ve Miles bu kuramı 1987'de genişleterek, iş ortamındaki çalışanları davranışlarıyla ilgili olarak üçe ayırmışlardır:

İyilikseverler: Diğer çalışanlardan az ödüllendirildiklerinde Tatmin sağlayan, eşit ya da onlardan daha fazla ödüllendirildiklerinde suçluluk duyan kişilerdir.

Hakkaniyete duyarlı olanlar: Hakkaniyet kuramı içinde davranış gösteren kişilerdir. Çalışanların hakkaniyete uygun bir biçimde ödüllendirilmesini isterler.

Kendini hak sahibi olarak görenler: Aldıkları her şeyin kendilerinin hakkı olduğuna inanırlar. Diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirildiklerinde Tatmin sağlar, eşit ya da az ödüllendirildiklerinde sıkıntı duyarlar (Aslan, 2006: 19).

2.7.4. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bu kuram diğer ihtiyaca göre motivasyonu açıklayan kuramlardan farklıdır. Kısaca bu kuramı, bireyin göstermiş olduğu davranış karşısında kendisine ödöl sayılan bir sonuç elde etmesi şeklinde söyleyebiliriz. Yalnız birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrarlamaz (Tor, 2011: 58-60).

M= Motivasyon

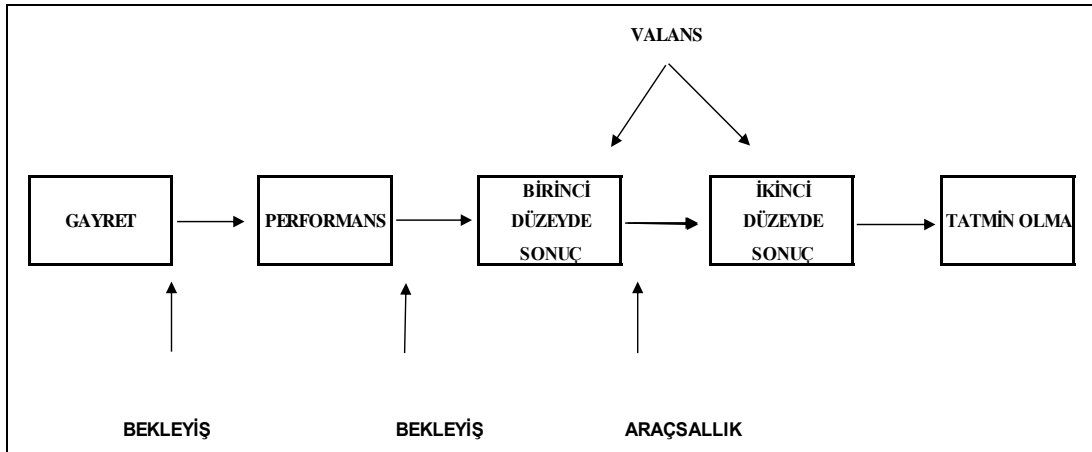
E = Bekleyiş

I= Araçsallık

V= Valens

- **Motivasyon (Sonuç);** Motivasyon gücü, belli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerin çarpımına eşit olmasıdır (Eroğlu, 2011: 400). Kişinin yapmış olduğu faaliyeti başarılı şekilde gerçekleştirmesi halinde varmayı planladığı amaç şeklinde de söyleyebiliriz. Örneğin, üretim bölümünde çalışan iş görenin yüksek üretimin olması halinde daha fazla gelir elde edeceği algısı gibi (Tümgan, 2007: 27-28).

- **Bekleyiş;** Bireyin seçmiş olduğu belli bir faaliyetin sonucunun gerçekleşmesine ilişkin bireyin kendisinin algısal bekleyiştir (Eroğlu, 2011: 400). Örnek olarak, üretimde çalışan bir iş görenin daha çok çaba sarfetmesinin daha yüksek bir üretime yol açma olasılığı hakkındaki düşüncesi (Tümgan, 2007: 27-28).
- **Araçsallık (instrumentalite);** Bireyin tercihleri belli bir sonucu başarabilmek için duyduğu arzunun gücüne bağlıdır. Bireyin birinci seviyedeki sonucun ikinci seviyedeki sonuç ile nasıl ilgili bulunduğu dair algılamasıyla ilgilidir (Eroğlu, 2011: 402). Örneğin, elde edilen daha çok gelir (birinci kademeli sonuç) kişide, yeni herhangi bir isteği satın alma olanağı yaratacaktır. Görüldüğü üzere Vroom'un modelinde birinci kademeli bir sonuç, ikinci kademeli bir sonuca ulaşma konusunda bir araç hizmeti sağlamaktadır (Tümgan, 2007: 27-28).
- **İstek Yâda İhtiyaç Şiddeti (Valens);** Bireylerin belirli bir sonuç için duymuş olduğu istek veya ihtiyacın şiddetidir. Bu kavram hem birinci kademeli hem de ikinci kademeli bir sonuç (amaçlar) için söz konusu olabilir (Tümgan, 2007: 27-28).



Şekil 9: Vroom Motivasyon Modeli(Koçel, T.,2001: 522)

İki faktör (Valens ve Bekleyiş) motivasyonu belirler. Bu faktörlerden biri yok ise kişi motive olmayacaktır. Bekleyiş teorisinin üçüncü kavramı olan Araçsallık (instrumentalite), kişinin gösterdiği verimliliğin belli sonuçlara ulaşmasıdır. Kısaca kişi gösterdiği performans sonucu bir ödül alabilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir. Bunu bir örnekle açıklarsak, kişi başarısı sonucunda yüksek bir

maaş alabilir. Bu maaş artışı ikinci kademe sonuç olarak adlandırılan amacın elde edilmesini sağlayan bir araçtır. Bir yerde birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu ihtimali ifade etmektedir (Tümgan, 2007: 27-28). Vroom'un modeline göre, bir bireyi güdülemenin iki yolu bulunmaktadır. Birincisi daha iyi iletişim ile ödülleri arttırmak ve sonuçların değerini yükseltmektir. İkincisi sonuçların elde edilmesi için beklentiyi yükseltmektir. Basit ve anlaşılması kolay özendiriciler, karmaşık olanlara göre daha fazla güdüleyicidirler (Eroğlu, 2011: 403).

2.7.5. Alderfer'in VİG Kuramı : (Existence, Relatedness and Growth Theory).

ERG teorisi, örgütlerin ortaya koydukları, içindeki insan ihtiyaçlarını tesis etmeye çalışır. Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç kategoride toplamaktadır;

Var olma (V),

İlişkide Bulunma (İ),

Gelişme (G),

Aldefler, birden çok ihtiyacın kişiyi aynı anda motive edebileceğini ileri sürmüştür (Örücü vd., 2006: 42). Maslow ve Alderfer kuramlarının ayrıldığı önemli noktalar; ERG Kuramına göre, farklı iki gereksinme aynı anda tatmini gerçekleştirebilir. Gereksinimlerin sırası farklı kültüre sahip bireyler için farklı şekillerde olabilir. Bu yönü ile ERG kuramı, bireyin daha fazla sayıda davranışlarını inceleyerek göz önüne almaktadır. ERG bağlamında, üst düzeydeki gereksinmesi karşılanmayarak hayal kırıklığı yaşayan bireyin, daha alt düzeyde bir gereksinmeye dönüp, onun tatminini en üst düzeye çıkarma durumudur. Dolayısıyla, bir üst düzeydeki gereksinmeyi karşılamamanın zor olması bir alt düzeydeki gereksinme kümesini daha çok istenmesini olanaklaştıracaktır (Altıok, 2009: 70-71).

2.7.6. İş Özellikleri Modeli (Job Characteristics Model)

Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında bu yaklaşım çıkarılmıştır. İşin beş özelliği olduğunu ve İş tatmininin da bu beş özelliğe bağlı olabileceğini belirtmiştir. Bu beş özellik; görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, görevin önemi, geri bildirim ve özerkliliktir. Bu kurama göre bu özelliklerin üç psikolojik duruma sebebiyet

verebileceğini, iş görenin güdülenmesi ve İş tatmini boyutunda önemli sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedir. Görevin bir bütünlük içinde olması, işin gerektirdiği yeteneğin çeşitliliği, görevin önemi, işin iş görene özerklik imkânı sağlaması, işgörende sorumluluk duygusu yaratmaktadır. İşle ilgili geri bildirim verilmesi ise iş görenin yapmış olduğu işin sonucu hakkında bilgilendirilmesi amaçlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1975). Kısaca, farklı ve zor yapılan işleri tercih eden işgörenlerin bu tarz işleri yaparak daha mutlu olup motivasyonu yüksek şekilde çalışabileceği anlatılmaktadır. Dolayısıyla bu işgörenler çok kolay yapılan işlerden Tatmin sağlayamayacağı için o tarz işlerden kaçınacaktır. Ayrıca Hackman ve Oldham bu değişkenlerin ölçülmesi için İş Teşhis Anketini geliştirmiştir (Örkün, 2011: 10-11).

Bu kuramda, iş özelliklerinden kasıt, iş olarak adlandırılan görevin kendi doğası ve içeriğidir. Bu kurama göre, kişiler işlerini keyifli ve anlamlı bulduklarında işlerinden hoşlanırlar ve daha iyisini gerçekleştirebilmek için motive olurlar. Kurama göre, herhangi bir işe uygulanabilecek, İş tatminini belirleyen işe ait beş boyut vardır:

Beceri Çeşitliliği: İşin ne derece farklı yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür. İşgörenlerin, işle ilgili farklı deneyimlerde bulunabilmesi ve becerilerini artırıcı eğitimlerden geçebilmeleridir. Bu noktadan hareketle, çalışanların zaman zaman farklı departmanlarda çalışmasının sağlanması, tekdüze çalışmanın getirdiği olumsuzlukların azaltılmasına katkıda bulunabilecektir.

Görev Özdeşliği: İşin tamamının ya da bir parçasının başlangıcından bitimine kadar bir kişi tarafından tamamlanma derecesidir. İş görenin işin büyük bir bölümünde görev alarak, görevi tamamlamaya yaklaşma derecesidir. Örneğin mutfakta çalışan personelin sadece sebzelerin yıkanması ve doğranmasından sorumlu olması, ortaya konulan yemeğin özelliklerini görememesi, motivasyon açısından olumsuz bir durumdur.

İşin Önemi: Yapılan işe toplum tarafından, çalışanlar tarafından verilen değer ölçüsüdür. Örgütlerde, çalışanlara yöneticiler, toplum, diğer çalışanlar tarafından değer verilmesi işgörenlerin işlerini anlamlı hissetmesine yol açar. Bazı meslekler toplum tarafından önemsiz görülebilmekte ve sonuçta çalışanların motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanlara, yaptıkları işlerin önemli olduğunun hissettirilmesi, onların işlerini benimsemelerini kolaylaştırıp işlerinden tatmini artıracaktır.

Özerklik: İş görenin işiyle ilgili kararlara katılıp, yaptığı işte bağımsız çalışabilmesi, işiyle ilgili inisiyatif alabilmesidir. Yapılan çalışmalarda işte özerkliğin

sorumluluk duyma hissini artırdığı saptanmıştır. Çalışanlara işiyle ilgili kararlara katılma olanağı verilmesinin sonucunda, çalışanların işlerini sahiplenerek, inisiyatif almalarının verimliliklerini arttıracığı ifade edilebilir.

Geribildirim: İşin kendisinin, bireysel başarısına dair kişiye, ne derecede açık ve doğrudan bilgi sağladığının ölçüsüdür. Modelde dikkat edilmesi gereken nokta, geri bildirim dolaysız olarak işin kendisinden elde edilmiş olmasıdır (Kaşlı, 2007: 162-163).

Bu kurama göre ilk üç boyut, işin çalışan için ne kadar önemli olduğunu, özerklik çalışanın ne kadar sorumluluk aldığını, geribildirim ise işin sonuçları hakkında ne kadar bilgisinin olduğunu gösterir. Bu beş boyuttan alınan puanların toplamı bir formülasyonla değerlendirilerek “Potansiyel Motivasyon Puanı” (PMP) bulunur. İlk üç boyutun ortalaması alınarak, diğer boyutlarla çarpılır:

$$\text{PMP} = (\text{B.Ç.} + \text{G.Ö.} + \text{İ.Ö.}) / 3 * \text{Özerklik} * \text{Geribildirim}$$

Çıkan puan ne kadar yüksekse İş tatmini da o kadar yüksek olacaktır. Bu boyutlardan herhangi birinin puanının sıfır olması, eşitliğin sonucunu da sıfırlayacağından, o işin motive edici olmadığı anlaşılacaktır. Hackman ve Oldham bu kurama bir de kişilik değişkeni eklemiştir. BGG (Büyüme Gereksinimi Gücü) adı verilen bu değişken, diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi etkileyen bir ara değişken görevi görür. BGG değişkeni özerklik, kişisel gelişim gibi çalışanın daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarına karşılık gelir sadece yüksek BGG sahibi kişilerde işlerlik kazandığı düşünülür. Genel olarak iş özelliklerinin iş tatminini etkiledikleri söylene de, BGG değişkeni ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğu varsayımının her çalışan için geçerli olmadığı öngörülmüştür (Aslan, 2006: 16).

2.7.7. Abraham H. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden Abram H. Maslow 1950’ lerde İş tatmini konusunda kullanılan yaklaşımı oluşturmuştur. İnsan davranışlarını yönlendiren etkenin gereksinimler olduğunu belirtmiş, ayrıca motivasyon olgusunu açıklamıştır. Gereksinimlerin önem sırasına göre bir ihtiyaçlar piramidi oluşturarak bu ihtiyaçların belirli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun olarak aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinme giderilmedikçe bir üst gereksinmeye geçilmediğini ileri sürmüştür. Güdüleme ile yani insanları çalışmaya

teşvik etme, insanların ihtiyaçlarının benzerliklerinin yanında değişikliklerin de olduğu görülür. Çevre insanlara bazı ihtiyaçları göstererek onların karşılanması için çaba göstermesine yönelir. İnsanlar bu uğraşlar için bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra, örgütlerin de bazı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak en etkili biçimde yararlanmaya çalışır. Yani yönetim, işgörenleri örgüt hedeflerine güdülemeye çalışır (Şentürk, 2006:19).

İhtiyaçlar piramidi en alttan başlayarak fizyolojik, güvenlik, ait olma, sevmeye, sevilme, saygı ve kendini gerçekleştirme şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca bu yaklaşıma göre tatmin edilmiş ihtiyaçlar tatmin edilmemiş ihtiyaçlara göre daha çok motive etmektedir. Özetle çalışanlar sahip olduklarından çok sahip olmadıkları ile motive olabilmektedir (Örkün, 2011: 9).

Sözü edilen bu ihtiyaçlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

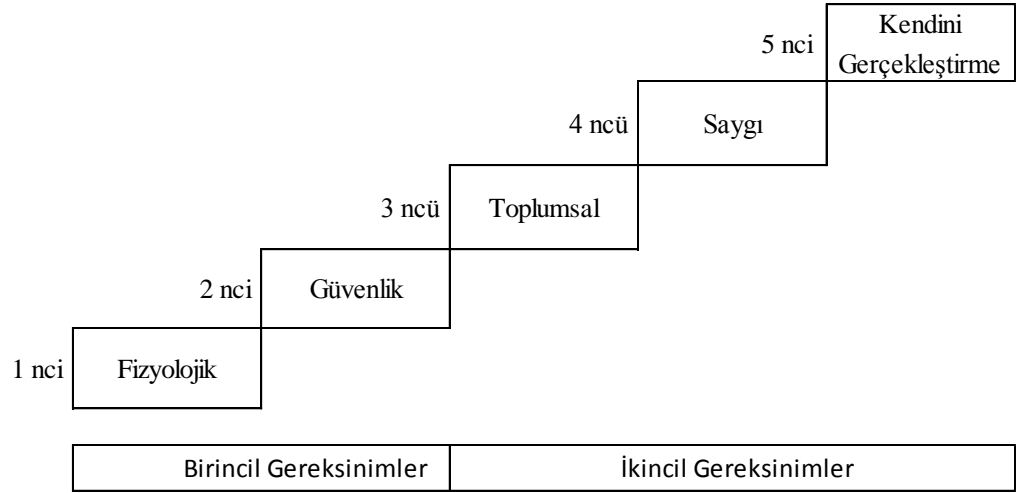
Fizyolojik İhtiyaçlar: Acıkma, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir (Derin, 2007: 10). Fizyolojik veya biyolojik ihtiyaçlar, insan vücudunun homeostatis (vücudun fizyolojik dengesini kendi kendine koruma düzeni) mekanizmasıyla ilgili olan kategoridir. Kısaca bu ihtiyaçlar iradenin dışında kendiliğinden harekete geçerek organizmanın kontrolü altında olan ihtiyaçlardır (Eroğlu, 2011: 49).

Güvenlik İhtiyaçları: Güvenliği, fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir (Derin, 2007: 10).

Sosyal İhtiyaçlar: Sevgi, ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsar. Bu ihtiyaç grubu çoğunlukla insanların toplu halde yaşama içgüdüleri ile yakından ilgilidir. Sevgi kavramı üzerinde araştırma yapan düşünürler; sevginin nesnesi olan her şeyin, önemli bir kısmını aile, eğitim kurumları, iş çevresinde şekillendiğini bu açıdan tatmin edildikleri yerlerin bu yerler olduğunu belirtir. (Eroğlu, 2011: 51).

Saygı İhtiyaçları: Kişinin kendisine saygısı, özerklik ve başarıya gibi içsel faktörleri; statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.

Kendini Gerçekleştirme: İnsanın yeteneklerini sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini içerir (Derin, 2007: 10).



Şekil 10: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: Şentürk, (2006: 20).

Maslow tarafından formüle edilen bu kuramın dayanakları dört ana noktada toplanabilir:

1. İnsanın gereksinimleri önem sırasına göre düzenlenmiştir.

- a) Fizyolojik
- b) Güvenlik
- c) Toplumsal
- d) Saygı
- e) Kendini Gerçekleştirme

2. İnsan sürekli olarak istediği için gereksinimler hiçbir zaman karşılanamamaktadır. Bir gereksinim karşılanır karşılanmaz gücü azalır ve yeni bir gereksinim ortaya çıkarak onun yerini almaktadır. Bu, insanın kendi gereksinimlerini karşılamak için eyleme geçiren ve bitmeyen bir süreçtir.

3. Tatmin edici düzeyde karşılanan bir gereksinim davranışı güdüleme işlevini yitirir. Karşılanan gereksinimin yerini alan karşılanmamış gereksinim bireyi güdülemeye başlar. Ait düzeyde bir gereksinimin tehdit edildiği durumlarda, güdüleme ters yönde olabilir. Örneğin; düzenli olarak uyku uyuyan bir insan için uyku, güdüleyici olmaktan çıkar. Eğer bir birey uzun süre uyumazsa, bu durumda bireyin kendine saygı duyulması ve tanınma gereksinimleri en ait düzeye düşer, dinlenme gereksinimi birincil güdüleyici rolü oynar.

4. Gereksinimler arası bağımlılık vardır. Bir gereksinim doğduğunda diğer gereksinim kaybolmadığına göre, bir gereksinim karşılanmış olsa da, bağımlılık nedeniyle davranışı etkilemeye devam eder (Şentürk, 2006: 21-22).

Maslow'un geliştirdiği bu ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde herkesin aynı şekilde bu ihtiyaçlar tarafından motive edildiğini söylemek mümkün değildir. Herkes çeşitli kademelerdeki ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edilmektedir. Nitekim Maslow da ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını ve kendini tamamlama ihtiyacının ise ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini ileri sürmüştür. Böyle bir ihtiyaçlar hiyerarşisini, yöneticiler bir motivasyon aracı olarak kullanabilir (Ertürk ve Kıyak, 2011: 140). Buna bağlı olarak yöneticiler iş görenin hangi ihtiyaçların etkisi altında kaldıklarını tespit ederek onlara gerekli yardımda bulunmalı ve örgütün amaçları doğrultusunda motive etmeye çalışmalıdır (Şentürk, 2006: 20-22). Bu yaklaşıma göre, kişiler hâlihazırda sahip oldukları şeylerden çok, sahip olmak istedikleri ihtiyaçlar tarafından davranışa sevk edileceklerdir. İnsanlar sahip olmak istediği şeyi elde etmek konusunda daha şevkli ve istekli olarak davranılabileceği belirtilmektedir (Ertürk ve Kıyak, 2011: 140).

2.7.8. Cornell Modeli

Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969' da geliştirdikleri Cornell Modelin de İş tatmini, çalışanın işi ile ilgili duyguları ya da iş durumlarında farklı boyutlara karşı geliştirdiği duyuşsal tepkilerdir. Bireyin bu duyguları, mevcut durumdaki alternatiflere bağlantılı olarak adil bir karşılık bulma isteği ile deneyimleri arasında algılamasından kaynaklanmaktadır (Örkün, 2011: 10).

Smith ve arkadaşları, Cornell çalışmalarını temel oluşturan referans çerçevesi (frame of reference) kavramını ilk ortaya atan araştırmacılarıdır. Referans çerçevesi, bireyin içsel standartlarıdır. Bu standart bireyin deneyimleri, istekleri, mevcut bir uyarıcı karşısındaki değişim ile ilgilidir. Smith ve arkadaşları, referans çerçevesi kavramından yola çıkarak İş tatmininin ölçülmesinde en önemli gördükleri işin kendisi, yükselme olanakları, ücret, çalışma arkadaşları ve denetim boyutlarını dâhil ettikleri İş Tanımlama Ölçeğini (Job Descriptive Index) geliştirmişlerdir (Smith, Kendall ve Hulin, 1969).

Sonuç olarak bireysel bir olgu olarak değerlendirilen İş tatmini, örgütsel açıdan oldukça önemli ve incelenmesi gereken bir konu olarak yer almaktadır. İş tatmininin

çalışanların hem işine hem de özel hayatına mutluluk veya mutsuzluk kaynağı taşıması, işletmelerin daha verimli, kalitenin artması ya da azalmasına etki etmesi bakımından işgörenler ve işletmeler için önemli bir yeri vardır. Aynı zamanda İş tatmini, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortamın olduğunda göstergesidir (Toker, 2007: 596).

2.7.9. Porter İhtiyaç ve Tatmin Anketi (Porter Need and Satisfaction Questionnaire)

Bu motivasyon kuramı, Vroom'un kuramını esas almaktadır. Bazı noktalarda bu kurama güçlendirici ilaveler yapmaktadır. Bu ilavelere göre kişinin aynı zamanda gerekli bilgi ve yeteneğe de sahip olmalıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret gösterirse göstereceği etkili bir performans gösteremeyecektir. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı roldür. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmalı, aksi halde rol çatışmaları kişinin performansını engeller. Bu kurama göre kişiden istenen davranış, kişinin yeteneklerinin dışındaysa bu kişiyi değiştirmeye çalışmaktansa ya onu yeteneğine uygun bir işe yerleştirmek ya da bu konuda yetenek kazandırmak gerekir. Örnek olarak, özellikleri bakımından ekip içinde yapamayan başarı güdüsü yüksek bir kişinin davranışını düzeltmek yerine onu bireysel çalışma içinde tutmak örgütsel amaç için daha yararlı olabilir (İnce, 2005: 14).

Porter'in geliştirmiş olduğu ölçek, çeşitli iş tatmini boyutlarını kullanarak çalışanın tatmin ya da tatminsizliğini ölçen bir soru formudur. Ölçek, özellikle yönetici personel için kullanılmaktadır; sorular ise yöneticilerin karşılaştığı sorunlarla ilgili olmakta ve spesifik konulara yönelik sorulmaktadır (Tümgan, 2007: 30).

2.7.10. Minnesota Tatmin Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Minnesota Tatmin Ölçeği Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından 1976 yılında geliştirilmiştir. İçsel, dışsal ve genel Tatmin maddelerinden oluşmaktadır. Genel Tatmin içsel ve dışsal puanların derecesi ile doğru orantılıdır. Dünyada ve Türkiye "de yaygın olarak kullanılmaktadır. MDÖ ve İBÖ gibi ölçeklerde iş tatminine ilişkin genel bir puan elde edilmektedir. Ancak genel iş tatminini hesaplamak için alt boyutlara verilen yanıtlar değerlendirilmektedir (Meydan, 2011: 31).

Akademik araştırmalarda çalışanların iş tatminlerini ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş tatmini Ölçeği 'dir. Minnesota Tatmin Anketi, 20 farklı boyutta iş tatminini ölçmeyi amaçlamaktadır; iş arkadaşları ile olan ilişkiler, terfi, ücret,

yönetim ilişkileri, başarıma, tanınma, sorumluluk, örgüt politikaları, güvenlik, statü, yeteneklerden faydalanma, gerçekleştirilen faaliyetler, otorite, yaratıcılık, bağımsızlık, ahlaki değerler, sosyal hizmetler, değişiklik, çalışma koşulları ve teknik yardım şeklindedir (Toker, 2007: 96).

2.7.11. İş Tanımlama Ölçeği (Job Descriptive Index)

Ölçek, 1969 yılında Smith, Kendal ve Hulin tarafından ortaya konmuş ve 1987 yılında geliştirilmiştir. Johnson, Smith ve Tucker (1982) ve Schneider ve Dachler (1978) İş Tanımlama Ölçeğini geçerlilik ve güvenilirlik yönünden incelemiş ve çalışmaya uygun sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca, 1982 yılına kadar ölçekte üçlü format kullanılmakta iken, bu tarihten sonra yine Johnson, Smith ve Tucker'in çalışmaları ile beşli Likert ölçeğinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği ortaya çıkmıştır. (Nagy, 1996: 138). Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi Ergin (1997) tarafından gerçekleştirilmiş, geçerlilik ile güvenilirlik çalışmaları da yapılmıştır. Tüm modeller birbirinden farklı olduğu gibi, bu modellerden bağımsız farklı modeller de kullanılmaktadır. Ancak, iş tatminini ölçen kesin bir yöntem, teknik ya da ölçek bulunmamaktadır ve üzerinde araştırma yapılacak kitle göz önünde bulundurularak en uygun yöntem belirlenebilmektedir (Toker, 2007: 96-97).

2.8. İş tatmini veya Tatminsizliğinin Ortaya Çıkardığı Sonuçlar

Ücret, yönetim, işe uyum, çalışma koşulları iş tatmini ya da tatminsizliğe neden olan etkenlerdendir. Bireylerin kişilik yapısı ve beklentilerine göre de bu etkenlerin önem derecesi farklılık gösterir. İş tatmininin yüksek olması bir dizi yönetsel ve davranışsal olumlu sonucu beraberinde getirirken, işten tatmin almama olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışanın fiziksel ve ruhsal sağlığının İş tatmini ve örgütün başarısında önemli etkisi olduğu gibi, iş tatminsizliği fiziksel ve psikolojik yönden sağlıklarını olumsuz etkiler. Toplum tarafından kabul görmeyen bir işi yapması, işin zorluk derecesi de iş tatminini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri nedeniyle, zihinsel olarak zor olan bir işin başarılması çalışana tatmin sağlayacaktır. Bunun yanında fiziksel olarak işin zorluğu tatmin açısından fazla bir önem taşımayabilir. Bireysel özellik ve beceri üzerinde bir iş yapmak zorunda kalırsa bu sıkıntı ve moral bozukluğuna yol açarak tatminsizliğe sebep olur. İş yeri açısından bakıldığında ise iş tatmini sağlayamayan iş

yerleri eleman bulmakta zorlanabilmektedir (Aydoğdu, Yoldaş ve Şahin, 2011: 979-980).

İş tatmini, örgütçe resmen tanımlanan görevlerle ilgili performansın yanı sıra tanımlı olmayan ancak örgütün yeterlik ve verimliliği için önemli olan örgütteşlik davranışı ile ilişkilidir. Örgütteşlik davranışı, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak, örgütün mevcut uygulamalarını iyileştirmek üzere önerilerde bulunmak, denetim olmaksızın işe zamanında başlamak ve boşa zaman geçirmemek olarak tanımlanır. Örgütteşlik ya da örgütsel gönüllülük (Organizational Spontaneity) davranışı olarak adlandırılan bağlamsal performans, görev performansına göre daha yüksek iş tatmini sağlar. İşverenin ya da üstlerinin kendisine davranışından hoşnut olan birey, örgütte kendisi için tanımlanmış olan görevlerden fazlasını yapmaya gönüllü olur. Böylece, bu gönüllülük davranışının tatminin bir sonucu olarak ortaya çıktığı; bağlamsal performansta artış anlamına geldiği, işyerindeki olumlu ruh halinin (positive mood) bağlamsal performansı teşvik ettiğini belirtmişlerdir (Sun, 2002: 5-6).

2.9. İş tatmininin İş görenler ve İşletmeler Açısından Önemi

Çalışanların iş tatmini, örgütsel süreci ve kişiyi aynı zamanda etkileyebilme özelliğine sahip bir olgudur. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda, İş tatmininin işgücü verimliliği, performansı, işgücü devri, örgüte bağlılık, stres, depresyon, tükenmişlik ile ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. İş tatminiyle, çalışanların performansları arasındaki ilişki ile ilgili ilk yaklaşımlar, genellikle mutlu bir çalışanın aynı zamanda verimli bir çalışan olacağı varsayımı üzerine inşa edilmiştir. İşine yeterince ilgi duymayan İş görenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı çok daha fazla görülmektedir. Çünkü kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkili bulunduğu saptanmıştır. İş tatminsizliği, tek başına iş kazalarına yol açan bir etken olmasa da, diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, çalışma arkadaşlarıyla iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir (Pelit ve Öztürk, 2010: 49).

Hayatının önemli bir kısmını çalışma ortamında geçiren birey için iş ve çevresi tarafından karşılanan İş tatmini bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında İş tatmininin, çalışanın başarısı için bir

motivasyon sağlayacak, örgütsel bağlılığını artıracak, personel devir hızını azaltabilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna ilave olarak, özellikle hızla değişen işletme çevresi koşullarında, örgütsel etkinlik, müşteri değeri ve bu değeri, Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların yaptıkları faaliyetlerle sağlamak mümkündür. Çünkü İş tatmini, işletmede sinerji yaratarak müşterinin tatmin düzeyinin artmasına da fayda sağlamaktadır (Naktiyok ve Küçük, 2003, s. 228).

İşinden mutlu olmayan bireyler, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırarak bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yapar veya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verirler (Kuzulugil, 2012: 131).

Çalışanlar işlerini bırakmaya karar verememeleri halinde devamsızlık yapmaya başlar. Diğer taraftan, Brief (1998) İş tatmini ve devamsızlık ilişkisi arasındaki korelasyonun, düşük olduğunun üzerinde durmaktadır. Spector (1997), bu ilişkinin düşük olmasının birkaç nedeni olabileceğini belirtmektedir. Bunlardan birisi, devamsızlığın karmaşık bir değişken olduğu ve çok sayıda nedeninin olabileceğidir. Kaza geçirmek, hastalanmak ve bir aile bireyinin hastalığı gibi devamsızlık nedenlerinin tatminle ilişkisinin olmaması beklenir. Diğer, işyerinin uyguladığı devamsızlık politikası olabilir. Tatmin-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen işyerinde devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği işyerine oranla daha düşük olması beklenir. Bu nedenle, devamsızlığın işten tatmin sağlanamamasına bir tepki olması düşük bir olasılık olacaktır (http://library.neu.edu.tr/Neutez/4711535971/Motivasyon_1-7-2008.pdf E.T. 01/03/2015).

2.10. Tükenmişlik ve İş tatmini ile ilgili Yapılan Çalışmalar

Sezgin (2010), İş tatmini ve tükenmişlik üzerine üniversite hastanesinde çalışmakta olan başmüdür ve müdürler üzerinde Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Maslach Tükenmişlik Envanteri kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma Türkiye'deki 32 üniversite hastanesi ve çalışan toplamda 51 başmüdür ve müdüre uygulanmıştır. Araştırmanın sonuç kısmı ile ilgili olarak; iş Tatmin puanı ile duygusal

tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif, düşük kişisel başarı puanı arasında ise pozitif bir ilişki bulunduğunu söyleyebiliriz.

Demertoui, Bakker ve Nachreiner (2000) yaptıkları çalışmada iş ortamındaki gereklilikler, sağladığı olanak ve ödüller tükenmişlikle bağlantılı olduğunu ve tükenmişliğin hem çalışma koşulu hem de yaşam doyumu ile arasında aracı bir rol üstlendiğini ileri sürmüşlerdir(Örkün, 2011: 28). Lee ve Ashfoth araştırmasında tükenmişlik ve İş tatmininin negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğunu, yapmış oldukları çalışmada saptamışlardır. Aynı şekilde Kanada'da yapılan jinekologlarla ilgili farklı bir çalışmada İş tatmini, tükenmişlik ve stres ölçmeye yönelik olarak tükenmişlik ve İş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmada hekimlerde İş tatmini düşük, tükenmişlik durumu ise yüksek çıkmıştır (Lee ve Ashford, 1993: 18).

Gençay (2007), Beden eğitimi öğretmenlerinde İş tatmini ve tükenmişlik üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın sonucunda beden eğitimi öğretmenlerinin İş tatmini ve mesleki tükenmişliğinin yaşına ve cinsiyetine oranla şekillenmediği, fakat işten elde edilen ücretin artmasının iş tatminine pozitif etki ettiği belirlenmiştir. Günlük çalışma süresinin iş tatminini azalttığı ve mesleki tükenmişliklerini arttırabileceği ve beden eğitimi öğretmenlerinde mesleki tükenmişlik artıkça, İş tatmininin azaldığını belirtilmiştir. Okuldaki spor olanaklarının öğretmenlerin tükenmişliklerinde önem arz ettiği, öğretmenlerin okulun çalışma şartlarından memnun olmalarının iş tatminini artırdığı, mesleki geleceğin iyi olmasının duygusal tükenmişliği azaltıp, iş tatminini arttırdığı belirlenmiştir.

Karlıdağ ve arkadaşlarının (1998), Hekimlerde İş tatmini ve tükenmişlik Düzeyi ile ilgili çalışmasında, öğretim görevlisi hekimlerin iş tatmin düzeyleri pratisyen, araştırma görevlisi ve uzman hekimlerin iş tatmin düzeylerinden anlamlı olarak yüksek bulunmuştur. Bunun sebebi olarak pratisyen hekimlerin, meslekte beklentilerini gerçekleştiremedikleri, mesleki rollerine belirsizlik ve çatışmalar yaşadıkları, mesleki çabalarına geri bildirim alamadıkları ve örgütsel yapılanmanın düzensizliklerinden daha çok etkilendikleri bildirilmektedir.

Yücel (2013) İş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasındaki ilişki ve algılanan örgütsel desteğin bu ilişki üzerindeki etkisini sağlık sektöründe yapmış olduğu bir uygulama ile göstermektedir. Çalışmanın sonuçları iş tatmini algısı ile tükenmişlik duygusu arasında anlamlı ilişkilerin var olduğunu göstermiştir. Burada örgütsel desteğin sağlanmasında belki de en önemli rol birim ünite sorumlularına düşmektedir. Örgüt

yöneticilerinin adil ve şeffaf bir yönetim tarzı sergilemesi çok önemlidir. Algılanan örgütsel desteğin olmadığı örgütlerde iş tatmini doğrusal olarak tükenmişlik duygusu ile negatif ilişkili olacaktır. İşletmeler çalışanları için bir takım birimlerde koçluk ve mentorluk sistemi, uygulamaları geliştirebilir.

Ertürk ve Keçecioğlu (2012) çalışanların iş tatminleri ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi, öğretmenler üzerine uygulamada Merkez okullarda görev yapan öğretmenlerle, Kemalpaşa ilçesine ait köy okullarında görev yapan öğretmenler karşılaştırılmıştır. Elde edilen puanlar arasında mesleki tükenmişliğin kişisel başarısızlık hissinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Köy okullarında görevli öğretmenlerin etkileşim içerisinde oldukları öğrenci profili, merkez okullarda eğitim gören öğrenci profilinden daha farklıdır. Köy okullarında yönlendirici olan tamamıyla öğretmen olduğu için merkez okullara göre daha saygı duyulan meslek olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla da merkez okullardaki öğretmenler köy okullarındaki öğretmenlere nazaran kişisel başarısızlık hissinin daha çok yaşamaktadırlar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARINDA İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İş tatmini ve tükenmişlik ile ilgili günümüze kadar birçok çalışma yapılmıştır. Zaman ilerledikçe de İş tatmini ve tükenmişlik kavramları iş hayatında ve çalışma alanında yer alan psikoloji bakımından önem kazanmaktadır.

Tükenmişlik, insanlara hizmet veren, onlarla iletişim bakımından yoğun ilişkiler kuran meslek çalışanlarında görülmektedir. Çalışan kişilerde çoğunlukla fiziksel, zihinsel ve duygusal bakımdan yorgunluğa sebep olan bir sendromdur. İş tatmini ise çalışanların iş ortamındaki istek ve ihtiyaçlarının karşılanabilme derecesine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanların ihtiyaçlar karşılanabiliyorsa İş tatmini olumlu karşılanamıyorsa olumsuz olmaktadır.

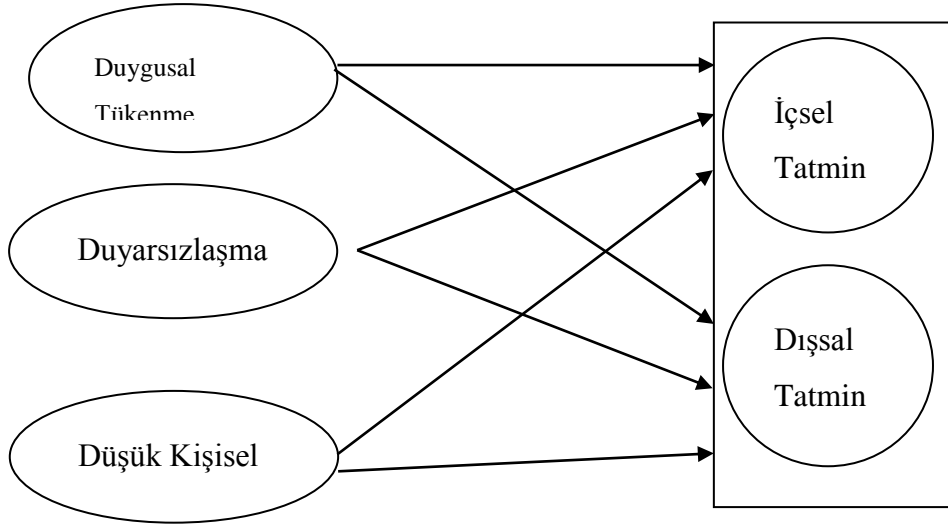
Bu araştırmanın amacı; örgütlerdeki yöneticilerin, insan kaynaklarını daha iyi bir şekilde değerlendirmesini, çalışanların aidiyet duygusunu, sürekliliğini ve istikrarlı bir şekilde kendilerini geliştirmelerini sağlamak öncelik olarak yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmada özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarında İş tatmini ve tükenmişlik ilişkisi arasında nasıl bir ilişkinin olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma, tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı araştırma bir problem ile ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaya yönelik olarak gerçekleştirilen bir araştırma modelidir. Bu araştırmada özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarında iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi analiz edilmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 11’ de gösterilmiştir. Model, bağımsız değişkenler olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma, düşük kişisel başarı ile bağımlı değişken olan içsel Tatmin ve dışsal Tatmin düzeyleri arasındaki ilişkisini araştırmaya yönelik düzenlenmektedir.

Bağımsız Değişkenler

Bağımlı Değişkenler



Şekil 11: Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçimi gönüllülük esasına göre kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Uygulama sırasında çalışanlarla bir araya gelinerek anket formu hakkında bilgi aktarılmıştır. Aynı zamanda her bir form için çalışanlara, gizlilik ilkesinin ve güven duygusunun oluşması için yanıt işlemleri bittikten sonra formu kapatarak yapıştırabilecekleri zarflar verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamına sadece özel bir bankanın çalışanlarının dâhil edilmesi araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Buna rağmen, araştırmanın ilgili sektör ve yöneticilerine ve onların hizmet sunduğu kitleye önemli bulgular sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları özel bir bankanın çalışanlarının anket sorularına verdikleri cevaplarla kısıtlıdır.

Araştırma, 2015 yılına ilişkin bilgi ve bulgularla sınırlı olmaktadır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, ekonomik düzey ve çalışma süresinin araştırıldığı anket formudur. İkinci bölüm, tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi için kullanılan “Maslach Tükenmişlik Ölçeği”nin yirmi iki sorudan oluşan formudur. Üçüncü bölüm ise iş Tatmin düzeyinin araştırılması için kullanılan “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin yirmi sorudan oluşan kısa formu yer almaktadır.

3.5.1. Kişisel Bilgi Formu

Bağımsız değişkenler ile ilgili bilgi toplamak üzere, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formunda, bireyleri tanıttıcı yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk durumu vb. bilgi gibi demografik ve çalışma yaşamına ilişkin on bir soru bulunmaktadır.

3.5.2. Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada, çalışanların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory- MBI) kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği Ergin tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 22 maddeden oluşmaktadır. İfadeler, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarıda düşme olmak üzere üç boyutu kapsamaktadır. Verilerin elde edilmesinde Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin kullanılması, tükenmişlik araştırmalarında sık kullanılması ve güvenilirliği yüksek olması sebebiyle kullanılmıştır. Ölçeğin, farklı meslekleri kapsayan 200’ den fazla araştırmada kullanıldığı bilinmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeği 7 seçenekli likert türü olan bir ölçektir. Türkçeye uyarlanırken 5 basamağa indirilmiştir. Tükenmişliği belirlenmesi düşünülen bireylerden, her bir ifadeyi “Hiçbir Zaman” seçeneği için 1, “Çok Nadir” seçeneği için 2, “Bazen” seçeneği için 3, “Çoğu Zaman” seçeneği için 4, “Her Zaman” seçeneği için 5 olarak puanlanmaktadır. “İşimden soğuduğumu hissediyorum” ifadesi duygusal tükenmeye, “Bazı çalışanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığımı hissediyorum” ifadesi duyarsızlaşmaya, “Bu işte kayda değer birçok başarı elde ettim” kişisel başarıda düşme alt boyutlarına örnek gösterilebilir. Ölçekte

yer alan alt ölçeklerin biri olan “Duygusal Tükenme” (emotional exhaustion), 9 maddeden oluşmuş olup 9(1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20), duygusal enerjinin boşalması olarak gelişen yorgunluk, bitkinlik ve aşırı yüklenilmiş olma duygularını tanımlamaktadır. Ölçeğin ikinci boyutu “Duyarsızlaşma” (depersonalization) alt ölçeği 5 maddeden oluşmuş olup, 5(5, 10, 11, 15, 22) numaralı maddeleri bu boyutu ölçmektedir (Şanlı ve Akbaş, 2008: 8). Üçüncü alt ölçek olan “Kişisel Başarı” (personal accomplishment) alt ölçeğidir. Bu alt ölçek 8 maddeden oluşmaktadır. Bu alt ölçek, insanlarla yüz yüze çalışmış olan mesleklerde bireyin kendisini yetersiz ve başarısız hissetmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. 8(4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21) numaralı maddeler bu boyuttaki tükenmişliği ölçmektedir. Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği iki yöntemle incelenmiştir. Bunlar ölçeğin iç tutarlılığının toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan gruptan elde edilen verilerle hesaplanmasıdır. Cronbach alfa katsayıları duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .71 ve kişisel başarı duygusunda azalma için .72 dir. Ölçeğin güvenilirliği test- tekrar test yöntemiyle de incelenmiştir. Bunun için ilk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 kişiye ulaşılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin test tekrar test güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla .83, .72 ve .67 dir (Ergin,1993: 23).

Ölçeğin her üç boyutu ayrı olarak değerlendirilmekle birlikte Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutlarından alınan puanların yüksek, Kişisel Başarı boyutundan alınan puanların düşük olması Tükenmişlik durumunun yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin öğretmen örnekleminde geçerlik ve güvenilirlik çalışması ilk kez Girgin (1995) ile Sucuoğlu ve Kuloğlu (1996) tarafından ayrı ayrı yapılmıştır. Buna göre ölçeğin alt boyutlarından alınabilecek puanlar, duygusal tükenme için 0-36; duyarsızlaşma için 0-20 ve kişisel başarı için de 0-32 arasında değişmektedir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyut puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma puanlarının yüksek olması tükenmişliği arttırırken, kişisel başarı puanının düşük olması da tükenmişliği yükseltmektedir (Gezer, Yenel ve Şahan, 2009: 246).

Maslach Tükenmişlik Envanterinden (MTE), puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. Ancak ölçekten elde edilen verilerin genel olarak tükenmişliği ölçebilmesi için kişisel başarı alt ölçeğini oluşturan maddeler tersine “Hiçbir Zaman” seçeneği için 4, “Çok Nadir” seçeneği için 3, “Bazen” seçeneği için 2,

“Çoğu Zaman” seçeneği için 1, “Her Zaman” seçeneği için 0 olarak işaretlenerek alt ölçek puanları elde edilir. Kişisel başarı alt puanları tersine puanlandığından, kişisel başarısızlık olarak ele alınır. Bu düzenlemede seçeneklere karşılık gelen puanlar belirlenmiştir (Gürbüz ve Karapınar, 2014: 267).

Tablo 1: Maslach Puan Aralığı

Seçenekler	Puan	Alt-üst sınır	Puana karşılık gelen yorum
Hiçbir Zaman	0.00	0.00-0.79	Çok az Tükenmiş
Çok Nadir	1.00	0.80-1.59	Az Tükenmiş
Bazen	2.00	1.60-2.39	Orta Düzeyde Tükenmiş
Çoğu Zaman	3.00	2.40-3.19	Çoğunlukla Tükenmiş
Her Zaman	4.00	3.20-4.00	Çok Fazla Tükenmiş

Tablo 2: Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları (Kaynak: Oruç, 2007: 47).

Tükenmişlik Düzeyleri Puanlamaları			
	Yüksek	Orta	Düşük
Duygusal Tükenme	27 ve üzeri	19-26	0-18
Duyarsızlaşma	13 ve üzeri	7-12	0-6
Kişisel Başarı	0-31	32-38	39 ve üzeri

Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirliği bu çalışma kapsamında 160 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz

sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach Alpha katsayısının Duygusal tükenme 0,952 Duyarsızlaşma 0,763 Kişisel başarı 0,820 olduğu belirlenmiştir.

3.5.3. Minnesota İş Tatmin Ölçeği

Minnesota İş Tatmin Ölçeği; Eeiss, Dawis, England&Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. (Cronbach Alpha= 0.77). Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, Hiç memnun değilim; 1 puan, Memnun değilim; 2 puan, Kararsızım; 3 puan, Memnunum; 4 puan, Çok memnunum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel, dışsal ve genel Tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur.

İçsel Tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20

Dışsal Tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19

Genel Tatmin: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Maddelerini içermektedir.

Genel Tatmin puanı yirmi maddeden elde edilen puanların toplamının 20'ye, içsel Tatmin puanı 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 içsel faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 12' ye, dışsal Tatmin puanı 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8' e bölünmesi ile elde edilmektedir. Ölçeğin nötr Tatmin puanı ise 3' tür. Ölçekten alınan puan 3'ten küçük ile İş tatmini düşük, 3'ten büyük ise İş tatmini yüksek olarak değerlendirilmektedir. (Çam, O., Bilge, A., Keskin, G., vd., (2005: 213). Minnesota İş Tatmin ölçeği bu çalışma kapsamında 160 kişiye uygulanarak ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda ölçeğin iç tutarlık Cronbach Alpha katsayısının İçsel Tatmin 0,878 Dışsal Tatmin 0,729 Genel Tatmin 0,895 olduğu belirlenmiştir.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Duygusal tüklenmişlik ile içsel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Duygusal tüklenmişlik ile dışsal Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Duygusal tüklenmişlik ile genel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kişisel Başarıda düşme hissi ile içsel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Kişisel Başarıda düşme hissi ile dışsal Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H6: Kişisel Başarıda düşme hissi ile genel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Duyarsızlaşma ile içsel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Duyarsızlaşma ile dışsal Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Duyarsızlaşma ile genel Tatmin arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

3.7. Tüklenmişlik ve İş tatmininin Güvenilirlik Analizleri

İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0, 895 olarak bulunmuştur. Tüklenmişlik ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,897 olarak bulunmuştur. Ölçekler yüksek düzeyde güvenilirlerdir.

Tablo 3: Tükenmişlik Ölçekleri ve Genel İş tatmini Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi

Tükenmişlik Ölçekleri Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi Cronbach's Alpha		Soru Sayısı
Duygusal Tükenme	0,952	9
Duyarsızlaşma	0,763	5
Kişisel Başarı	0,820	8
İş tatmini ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Düzeyi Cronbach's Alpha		Soru Sayısı
İçsel Tatmin	0,878	12
Dışsal Tatmin	0,729	8
Genel Tatmin	0,895	20

3.8. Araştırma Bulguları ve Hipotezlere İlişkin Yorumlar

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. İki ölçek arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Genel güvenilirlik alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar %95 güven aralığında, $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

3.8.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, sırasıyla araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ile bunların yorumlarına yer verilmiştir.

Tablo 4: Cinsiyete ilişkin Bulgular

Cinsiyet	N	%
Kadın	114	71,3
Erkek	46	28,8
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 114'ü (%71,3) kadın; 46'sı (28,8) erkektir.

Tablo 5: Yaşa İlişkin Bulgular

Yaş	N	%
20-29	138	86,3
30-40	22	13,7
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 138'i (%86,3) 20-29 yaş, 22'si (%13,7) yaş aralığındadır.

Tablo 6: Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Medeni Durum	N	%
Evli	42	26,3
Bekâr	118	73,8
Diğer	-	-
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 42'si (26,3) evli; 118'i (%73,8) bekârdır. Diğer kısmının ankete katılan kişiler tarafından işaretleme yapılmaması sebebiyle boş bırakılmıştır.

Tablo 7: Çocuk Sahibi Olma Durumuna İlişkin Bulgular

Çocuk Durumu	N	%
Evet	6	3,8
Hayır	154	96,3
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 6'sı (%3,8) çocuk sahibi; 154'ü (%96,3) çocuk sahibi değildir.

Tablo 8: Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Eğitim Durumu	N	%
Önlisans	59	36,9
Lisans	101	63,1
Yüksek Lisans	-	-
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 59'u (%36,9) önlisans; 101'i (%63,1) lisans; yüksek lisans kısmının ankete katılan kişiler tarafından işaretleme yapılmaması sebebiyle boş bırakılmıştır.

Tablo 9: Görevine İlişkin Bulgular

Görevi	N	%
Yönetici	2	1,3
Çağrı Merkezi Çalışan	158	98,8
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 2'si (%1,3) yönetici; 158' i (%98,8) çağrı merkezi çalışanıdır.

Tablo 10: Gelir Durumuna İlişkin Bulgular

Gelir Durumu	N	%
Yetersiz	69	43,1
Kısmen Yeterli	89	55,6
Yeterli	2	1,3
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 69'u (%43,1) yetersiz; 89'u (%55,6) kısmen yeterli; 2'si (%1,3) gelir durumunu yeterli bulmuştur.

Tablo 11: Hizmet Yılına İlişkin Bulgular

Hizmet Yılı	N	%
1-4 Yıl	103	64,3
5-9 Yıl	53	33,2
10 ve üzeri	4	2,5
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 103'ü (% 64,3) 1-4 yıl; 53'ü (% 33,2) 5-9 yıl; 4'ü (%2,5) 10 ve üzeri yıl aralığındadır.

Tablo 12: Aynı İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Aynı İşyerinde Çalışma Yılı	N	%
1-4 Yıl	139	87
5-9 Yıl	19	12
10 ve üzeri	2	0,1
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 139'u (% 87) 1-4 yıl; 19'u (% 12) 5-9 yıl; 2'si (%0,1) 10 ve üzeri yıl aralığındadır.

Tablo 13: Haftalık Ortalama Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

Haftalık Ortalama Çalışma Süresi	N	%
Haftada 40 saat	28	17,5
Haftada 45 saat	132	82,5
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 28' i (%17,5) haftada 40 saat; 132'i (%82,5) haftada 45 saat haftalık ortalama çalışma süresidir.

Tablo 14: Günlük İş Yüküne İlişkin Bulgular

Günlük İş Yükü	N	%
Çok fazla	83	52
Fazla	49	30,6
Normal	28	17,4
Az	-	-
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılanların 83'ü (%52) çok fazla; 49'u (%30,6) fazla; 28'i (%17,4) normal; az kısmının ankete katılan kişiler tarafından işaretleme yapılmaması sebebiyle boş bırakılmıştır.

3.8.2. Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde Tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin olarak bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 15: Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Boyut	(n=160) Ortalama \pm S.S. Ortanca (Min-Maks.)
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	Duygusal Tükenme	3,505 \pm 0,898 (3,666 (1,00-5,00))
	Duyarsızlaşma	2,707 \pm 0,766 (2,800 (1,00-4,20))
	Kişisel Başarı	2,978 \pm 0,313 (3,000 (2,00- 3,75))

Tablo 15’de görüldüğü üzere Maslach Tükenmişlik Ölçeği tanımlayıcı istatistiklerine baktığımızda, bu çalışma 160 kişiye uygulanmıştır. Bu kişilerden elde edilen veriler üzerinden gerçekleştirilmiş olan analiz sonucunda duygusal tükenme alt boyutunun ortalama, standart sapma, ortanca ve minimum- maksimum değerlerinin $3,505 \pm 0,898$ (3,666 (1,00-5,00)), duyarsızlaşma alt boyut değerlerinin $2,707 \pm 0,766$ (2,800 (1,00-4,20)), kişisel başarı alt boyutundaki değerlerin $2,978 \pm 0,313$ (3,000 (2,00- 3,75)) olduğu bulunmuştur. Verilerin değerlendirilmesi ile sonuç olarak özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan yönetici ve çağrı merkezi temsilcilerinin tükenmişliği en yüksek yaşadıkları duygusal tükenme alt boyutu olarak saptanmıştır. Duygusal tükenme boyutunu yaşayan çalışanlarda, tükenmişliğin stres düzeyini yaşayarak, kendisini fiziksel ve duygusal anlamda aşırı yıpranmış ve yorgun hissetmesine ayrıca bu durumun işine odaklanamamasına ve müşterilere karşı kendisini eskisi kadar sorumlu hissedememesine sebep olma ihtimali yüksektir.

3.8.3. İş Tatmin Düzeyine İlişkin Bulgular

Bu bölümde İş Tatmin Düzeyi ve alt boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 16: Minnesota İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Boyut	(n=160) Ortalama \pm S.S. Ortanca (Min-Maks.)
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	İçsel Tatmin	$3,122 \pm 0,612$ (3,083 (1,83-4,92))
	Dışsal Tatmin	$2,733 \pm 0,593$ (2,625 (1,50-4,50))
	Genel Tatmin	$2,928 \pm 0,555$ (2,843 (1,73- 4,71))

Tablo 16’da görüldüğü gibi, Minnesota İş Tatmin Ölçeği tanımlayıcı istatistiklerine baktığımızda bu çalışma 160 kişiye uygulanmış ve bu kişilerden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen analiz sonucunda, içsel Tatmin alt boyutunun ortalama, standart sapma, ortanca ve minimum-maksimum değerlerinin, sırasıyla $3,122 \pm 0,612$ (3,083 (1,83-4,92)), dışsal Tatmin alt boyut değerlerinin $2,733 \pm 0,593$ (2,625 (1,50-4,50)), genel Tatmin değerlerinin $2,928 \pm 0,555$ (2,843 (1,73- 4,71)) olarak tespit edilmiştir. Bu verilerin değerlendirilmesi ile sonuç olarak özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan yönetici ve çağrı merkezi temsilcilerinin İş tatmininin alt boyutu olan içsel Tatminin en yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar içsel Tatmin boyutu ile tanınma, takdir edilme, başarı, değer verilme, işteki deneyim işin kendisi, işin içsel niteliği, terfi ile görev değişikliği, işin sorumluluğu gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkâr öğeler ile oluşması sebebiyle içsel boyut yüksek çıkmıştır.

3.8.4. Tükenmişlik Düzeyleri ile İş tatmini İlişkinine İlişkin Bulgular

Bu bölümde özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan yönetici ve çağrı merkezi temsilcilerinin, iş Tatmin düzeyleri ile tükenmişlik ve alt boyutlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

0,00-0,25	Çok Zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok Yüksek

Pearson korelasyon katsayısı ile iki değişkenin doğrusal ilişki derecesi ölçülmüştür (Doymuş, K., “Korelasyon Analizi”, s.10, <https://kemaldoyumus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>, Erişim, 7 Mayıs 2015.

Tablo 17 : Çağrı merkezi çalışanlarının, Maslach Tükenmişlik Ölçeği Alt Boyut Puanları Arasındaki İlişkileri ve Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyut ve Genel Tatmin Puanları Arasındaki İlişkileri Belirlemek Amacıyla Yapılan Spearman Rho Korelasyon Analizi

		Genel Doyum	İçsel Doyum	Dışsal Doyum	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı
Genel Doyum	r	1	0,930	0,918	-0,793	-0,777	-0,242
	p		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
İçsel Doyum	r	1	1	0,729	-0,702	-0,680	-0,270
	p			0,000	0,000	0,000	0,000
Dışsal Doyum	r	1	1	1	-0,753	-0,747	-0,151
	p				0,000	0,000	0,000
Duygusal Tükenme	r	1	1	1	1	0,844	0,197
	p					0,000	0,000
Duyarsızlaşma	r	1	1	1	1	1	0,177
	p						0,000
Kişisel Başarı	r	1	1	1	1	1	1
	p						

Spearman rho korelasyon analizi sonucunda oluşan tablo 17’de görüldüğü gibi, Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği içsel tatmin alt boyut puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutu ile Minnesota iş tatmin ölçeği içsel tatmin alt boyut puanları arasında, negatif yönde, yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki görülmektedir. ($r = -0,702$; $p < 0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ile içsel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

İçsel Tatmin ile duygusal tükenme arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. H1: Duygusal Tükenme ile İçsel Tatmin arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği dışsal tatmin alt boyutu puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutu puanları ile Minnesota iş tatmin ölçeği dışsal tatmin alt boyut puanları arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. ($r = -0,753$; $p < 0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ile dışsal Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal Tatmin ile duygusal tükenme arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. H2: Duygusal tükenme ile dışsal Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenme alt boyutu puanları ile genel Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği duygusal tükenmişlik alt boyutu puanları ile genel Tatmin puanları arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. ($r = -0,793$; $p < 0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme ile genel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel Tatmin ile duygusal tükenme arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. H3: Duygusal tükenme ile genel Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği içsel Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği içsel Tatmin puanları arasında negatif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. ($r = -0,270$; $p < 0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı ile içsel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İçsel Tatmin ile kişisel başarı arasında negatif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. H4: Kişisel Başarı ile içsel Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği dışsal Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği dışsal Tatmin puanları arasında negatif yönde, çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. ($r=-0,151$; $p<0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı ile dışsal Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal Tatmin ile kişisel başarı arasında negatif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. H5: Kişisel Başarı ile dışsal Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği genel Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği kişisel başarı alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği genel Tatmin puanları arasında negatif yönde, çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. ($r=-0,242$; $p<0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan kişisel başarı ile genel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel Tatmin ile kişisel başarı arasında negatif yönde, çok zayıf düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. H6: Kişisel Başarı ile genel Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği içsel Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği içsel Tatmin puanları arasında negatif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. ($r=-0,680$; $p<0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ile içsel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İçsel Tatmin ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde, orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğèrinin azaldığı saptanmıştır. H7: Duyarsızlaşma ile içsel Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği dışsal Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği dışsal Tatmin puanları arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. ($r=-0,747$; $p<0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ile dışsal Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal Tatmin ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. H8: Duyarsızlaşma ile dışsal Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği genel Tatmin puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığına bakıldığında, Maslach tükenmişlik ölçeği duyarsızlaşma alt boyutu puanları ile Minnesota iş Tatmin ölçeği genel Tatmin puanları arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. ($r=-0,777$; $p<0,05$) Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tükenmişliğin alt boyutu olan duyarsızlaşma ile genel Tatmin arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel Tatmin ile duyarsızlaşma arasında negatif yönde, yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Biri arttığında diğersinin azaldığı saptanmıştır. H9: Duyarsızlaşma ile genel Tatmin arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Hipotezi doğrulanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre tükenmişlik alt boyutları, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile içsel Tatmin arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İçsel Tatmin ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönde, yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. İçsel Tatminin artması ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaldığı saptanmıştır.

Tükenmişlik alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile dışsal Tatmin arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Dışsal Tatmin ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönde, yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Dışsal Tatminin artması ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaldığı saptanmıştır.

Tükenmişlik alt boyutları duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı ile genel Tatmin arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Genel tatmin ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında negatif yönde, yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Genel tatminin artması ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarının azaldığı saptanmıştır.

TARTIŞMA

Bu araştırmada işi gereği sürekli insanlarla iletişim halinde olan ağrı merkezi çalışanlarının iş tatmininin tükenmişliğe olan ilişkisini belirleyerek, aralarındaki ilişki incelenmiş ve iş tatmininin tükenmişlik üzerindeki açıklayıcı etkisi saptanmıştır.

Genel olarak bu araştırma kapsamında yer alan çalışanların tükenmişlik yaşadıkları bu durumun İş tatmininin de azalmasına sebep olduğu tespit edilmiştir. Uygulanan korelasyon analizi sonucunda iş tatmini ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır. İş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu, iş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Çalışanlar, başarılı olduğuna inandıkça sorunların üstesinden gelerek kendini yeterli hissedebilmekte ve özgüveni artmaktadır. Bu durum ile birlikte hem çalışma arkadaşları hem de müşterilerle olumlu ilişkiler kurarak iş tatmininde artış yaşayabilmektedir. Bu durumun tersi olması halinde özetle duygusal yönden kendini yorgun, yıpranmış hissedeni, karşısındaki birey ya da müşterileri anlamayarak onları bir nesne gibi hissedeni kişiler, çalışma arkadaşlarına ve müşterilere karşı olumsuz davranış göstererek iş tatminsizliği yaşayabilmektedir.

Bu bulgular tükenmişlikle ilgili yapılan açıklamalarla tutarlıdır. Tükenmişliğin, daha çok yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu meslek alışanlarında gözlendiği ifade edilmektedir. Tkenmişlikte farkındalık çok önemlidir. Tkenmişlikte farkındalık arttıkça gerekli önlemler alınacak mutlak olarak iş tatmini artabilmektedir (Kaya, 2009: 2). Tükenmişlik sendromunun aşılabilmesi bireysel ve örgütsel çabayla mümkündür. Bireyin kendini tanıyarak amaç ve hedefler belirlemesi, kişisel gelişime önem vermesi, profesyonel yardım alarak tükenmişliği bireysel anlamda aşılması için önlemler alması önemlidir. Tükenmişliğin aşılması için örgütsel olarak yapılması gereken en önemli katkı adil yönetimdir. Bununla birlikte iş zenginleştirme, doğru personel seçimi, doğru yetki devri, hizmet içi eğitimlerin uygulanması, işbirliği ile koordinasyonun arttırılması, sosyal desteklerin arttırılması, yeni ise başlayanlara uyum çalışması ile alıştırılması, kariyer planlaması ve diğer örgütsel önlemler olarak sıralanabilir. Bu önlemlerin alınması sonucunda çalışanlarda tükenmişlik sendromuna yakalanması büyük ölçüde engellenerek iş tatmininde artış olabilecektir.

SONUÇ

İstanbul’ da özel bir bankanın çağrı merkezinde çalışan yönetici ve çağrı merkezi temsilcilerinin iş Tatmin düzeyleri ve tükenmişlikle ilişkisinin incelenmesine yönelik görgül bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile İş tatmini ve alt boyutları arasında hipotezlerimizde belirtildiği gibi negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Günümüzde tükenmişliği azaltabilmeye ve önlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalar sınırlı ölçüde bulunmaktadır. Çalışmaların birçoğu kavram ve tanımlar üzerinde yer almakla birlikte saha çalışmasında yapılması gereken tüm verilerin az olması, ayrıca yapılan araştırmalarda araştırmanın yapıldığı bölge ile sınırlı kalması veya benzer özellikler gösterebilen yerler ile sınırlı kalınması, sektörde yer alan tüm personel yerine belirli bir meslek grubu üzerinde araştırmanın yoğunlaştırılması çalışmanın kısıtlayıcı özelliğini göstermektedir. Bu sebeple buna benzer araştırmaların daha büyük örneklerde yapılması ile bu çalışmaların sonuçlarının daha net çıkmasını sağlayabilecektir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular ışığında özel bir bankanın çağrı merkezi çalışanlarında İş tatmininin artırılması ve tükenmişliğin azaltılması için şu maddeler önemlidir;

Çalışanlarda ekip çalışması desteklenmeli,

Çalışanların iş yerinden Tatmin sağlayabilmesi için örgütsel desteğin sağlanması,

Çalışanların görev ve yetkilerinin sınırlarının iyi belirlenmesi,

Mesleki otonomlarının sağlanması,

Hizmet verilen ortamın koşullarının düzenlenmesi, iyileştirilmesi,

Çalışanların mesleki anlamda eğitimi için eğitim planlanması yapılarak, eğitim verilmesi,

İşe yeni başlayan çalışanların adaptasyon sürecinin sağlıklı olabilmesi için sürecin arttırılması ve bu konu ile ilgili eğitim verilerek işe alıştırılması,

Çalışanlar için psikolojik danışmanlık hizmetinin sağlanması,

Çalışanların profesyonelliklerinin değerlendirilmesi için adil olarak periyodik performans değerlendirilmesi yapılması ve başarılı olanların adil ödüllendirme sistemi ile ödüllendirilmesi,

Çalışanların tükenmişliklerinin azaltılabilmesi ile İş tatmininin arttırılmasına katkı sağlayabilecek bir faktör olduğunun bilinci ile dikkate alınması yapılacak düzenlemelerin bu duruma göre yapılması ve bu kurumların çalışanlarına sosyalleşmesi için olanaklar sağlanması önerilmektedir.

Çalışanın ifade ediş tarzı, baş etme kapasitesinin geliştirilmesi gibi verimliliğin arttırılması için cesaretlendirilebilir.

Çalışanın karar sürecinde kendisini daha fazla ortaya koyabilmesi için fırsat tanınması.

Grupların oluşumu ile spor aktiviteleri, müzik, kültür gezileri gibi destekleyici çalışmaların yapılması,

Ücret politikasının çalışanın emeğinin tam karşılığı olacak şekilde ücretlendirildiğini hissetmesi gerekir.

İşin modifikasyonu (iş yükü, belirsizlik, boş oturma, çatışmalardan kaynaklanabilecek stresin azaltılması) ile çalışanlar arasında uyumun sağlanabilmesi,

Kurumda danışmalık hizmetinin sağlanması bu sayede hem çalışanların fikirlerine önem verildiği hissettirilir hem de öneri ve eleştirilere daha açık olunması sağlanır.

Çalışanlarla belli aralıklarla sorun çözmeye yönelik toplantıların yapılması ile hem iletişimsizliğin ortaya çıkardığı çatışmaların engellenmesi hem de iş ortamında ortaya çıkan sorunların ilk çıkış anında ele alınarak kalıcı bir mekanizma oluşturulması.

İzin vb. zaman ile ilgili konularda esnek davranılarak çalışanlara bu konu ile ilgili katı davranılmaması ayrıca bu konularda duyarlı davranıldığı duygusunu bireye hissettirmek işine ve yönetime karşı duyarlılığın sağlanmasına yardımcı olur.

Çalışanları birbirinden uzaklaştırmak yerine bir grubun üyesi olma bilincinin hissettirilmesi verimliliği arttırır.

KAYNAKLAR

- A. Iacovides, K.N. Fountoulakis., St. Kaprinis, G. Kaprinis, The Relationship Between Job Stress, Burnout and Clinical Depression, *Journal of Affective Disorders*, ol. 75, 2003, s. 209-221.
- Akkuş, O. (2010). “Rehberlik Araştırma Merkezlerinde Görevli Rehber Öğretmenlerin İş tatmini Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans, Eğitimin Sosyal ve Tarihi Temelleri Bilim Dalı, Ankara, s.s.17-44.
- Akten, S. (2007). “Rehber Öğretmenler Meslek Tükenmişlik Düzeyleri İncelenmesi”, Edirne Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akman, B., Taşkın, N., Özden, Z. Ve Çörtü, F.(2010). “Okul Öncesi Öğretmenlerinde Tükenmişlik üzerine bir çalışma”, 9(2), 807-815.
- Altay, H. Ve Akgül, V. (2010). “Seyahat acentaları çalışanlarının tükenmişlik düzeyi: Hatay Örneği” , *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7 Sayı:14, s.s.87-112.
- Altınışik, S. (1997). “Örgütsel Etkililikte İş tatminin Etkisi”, *Eğitim Yönetimi*, C: 3 Sayı:2, s.s. 135-153.
- Altıok, T. (2009). “Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, s.s. 191.
- Anna-Marina Garden (1987). Depersonalization: a Valid Dimension of Burnout?, *Human Relations*, Vol. 40, No. 9, s. 545.
- Arı, S. G. ve Bal, Ç. E. (2008). “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F., Cilt: 15, Sayı: 1, Yönetim ve Ekonomi, Manisa, s.s.131-148.
- Aslan, H., (2006). “Çalışanların İş Tatmin Düzeylerine göre Depresyon, Benlik Saygısı ve Denetim Odağı Algısı Değişkenlerinin İncelenmesi”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji), Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s.s.16-27.

Asunakutlu, T. ve Avcı, u. (2010). “Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.15, S.2 s.93-109.

Ateş, H., Yıldız, B., ve Yıldız, H.(2012). “Herzberg’ in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir mi? (Ampirik Bir Araştırma)”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 2, s.s. 149-150.

Ay, M. ve Avşaroğlu, S.(2010). “Muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişlik, iş Tatmin ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi, 1- Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:7 Sayı:1, s.s.1176-1184.

Aydın, A., Üçüncü K. ve Taşdemir T., (2011). “Akademik performansı etkileyen stres Kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir alan çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:8, Sayı2, s.s.389

Aydın, A., Özmen, M. ve Tekin A. Ö.(2014). “İş Tatmini ve Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Su Ürünleri İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 6 Sayı:11, s.s. 57-72.

Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, E., (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”, İstanbul Üniversitesi, Cilt: 58, Sayı:1, s.s. 253-274

Başol, G. ve Altay, M. (2009). “Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin incelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 15, Sayı 58, s.s. 191-216

Başören, M. (2005), “Çeşitli Değişkenlere Göre Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Baysak, E. (2010). “Acil ve yoğun bakım çalışanlarında travma sonrası stres bozukluğu, stresle başa çıkma tarzları, tükenmişlik ve ilişkili etkenler”, Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, (Erişim Tarihi:16/03/2015, <http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/acilveyogunbakimcalisanlari.pdf>).

Bodur, S. ve Güler, S. (1997). “Sağlık yöneticilerinde İş tatmini”, Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, *Genel Tıp Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, Konya.

Bozkurt, Ö. (2014). “İlköğretimde Beden Eğitimi Derslerini Yürüten Beden Eğitimi Derslerini Yürüten Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin İş tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi (Lefkoşa Örneği)”, Yakın Doğu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Programı Yüksek Lisans Tezi, K.K.T.C, Lefkoşa.

Bozkurt, Ö., ve Bozkurt, İ.(2008). “İş tatmini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18, s.s.4.

Budak, G. Ve Sürgevil, O. (2005). “Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama”, *D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2, ss:95-108.

Canaff, Audrey L. (2007). *Recognizing Job Burnout.Workplace Blues.com*.http://www.workplaceblues.com/mental_health/recognizing.asp.

Cary Cherniss, “Staff Burnout: Job Stress in the Human Services”, Beverly Hills, CA; 1980.

Cemaloğlu, N. ve Şahin Erdemoğlu, D., (2007). “Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Sayı 2, s.s. 465-484, Kastamonu.

Ceylan, A. (2013). “Çalışan kadınların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi: Edirne Örneği”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, Edirne.

Chen, Ling-Hsiu.(2008). “Job Satisfaction Among Information System (IS) Personnel”, *Computers in Human Behavior* 24, s.s. 105–118.

Cordes, Cynthia L. ve Thomas W Dougherty (1993), “A Review and in Integration of Research on Job Burnout”, *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4: 621-656.

Çalışkan, Z., (2005). “İş tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, Malatya, s.s.10.

Çam, O., Bilge, A., Keskin, G., vd., (2005). “Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, s.6 s.213, İstanbul.

- Çapri, B. (2006). “Tükenmişlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, s.s. 62-77.
- Çavuşoğlu, İ.(2009). “Son sınıf öğretmen adaylarının tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, ADANA.
- Çimen, M.(2000). “Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş tatmini, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, (Doktora Tezi, Genelkurmay Başkanlığı GATA), Ankara.
- Çimen, M., ve Şahin, İ. (2000). “Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:4, s.s.55-58.
- Çutuk, S. (2011). “Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Daley 1979’dan akt. G.S. Arı, E.Ç. Bal, a.g.m., s. 133-134.
- Davis; Keith, (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, çev.: Kemal Tosun, İ. Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No. 199, İstanbul.
- Demerouti, Evangelia, Blanc, Pascale M. Le, Bakker, Arnold B., Schaufeli, Wilmar B., Joop Hox (2009). *Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout*, *Career. Development International*, 1, 50 -68.
- Demir, N. (2010). “Küçülmeye giden işletmelerde geri kalanların yaşadıkları tükenme sendromunun örgüte bağlılık üzerindeki etkisi”, Cilt: 9,S.33, s.s.185-198.
- Demir, S., (2010). “Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanelerde Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Dericioğulları, A., Konak, Ş., Arslan, E., Öztürk, B., (2007). “Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği”, *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, Sayı 5/2, ss:13-23, Elazığ.
- Derin, N. (2007). “Devlet hastanelerinde çalışan sağlık personelinin iş Tatmin düzeyleri ve etkileyen faktörler”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Psikiyatri Hemşireliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Derinbay, D. (2012), “Öğretim elemanlarının iş tatminleri ile mesleki tükenmişliklerinin incelenmesi (Pamukkale Üniversitesi Örneği)”, Selçuk Üniversitesi, Cilt: 7, Sayı: 3, Konya.

Dinç, K.(2008). “Yardım mesleklerinde tükenmişlik sendromu”, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları yönetim ve kariyer danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara.

Doymuş, Kemal, “Korelasyon Analizi”, s. 10,

<https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/korelasyon.ppt>, Erişim, 7 Mayıs 2015.

Edelwich 1980’den akt. Serkan Atken, *Rehber Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2007, s. 26.

Elbeyi, P. ve Türkmen, F. (2008). “Otel İşletmeleri İş görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı zincir otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt: 10 /1, s.s.117 – 139.

Engin Üngüren, E., Doğan, H., Özmen, M., Tekin, A.Ö. (2010). “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Yaşar Üniversitesi*, 17(5), s.s.2922-2937.

Ergin, C.(1993). “Doktor Ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Ankara: *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, s 143-154, 1993.

(1997), “Bir İş tatmini Ölçümü Olarak “İş Betimlemesi Ölçeği”: Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Ergun, G. (2008). “Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansı ile Etkileşiminin İncelenmesi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.s.15.

Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.

Eroğlu, G.Ş. (2014). “Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi üzerine bir Araştırma”, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Denizli, s.s.274.

- Ersoy, A., Utku, B. D. (2005). “Konaklama İşletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu-II.”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 27, s.s.38-46.
- Ertürk, E. ve Keçecioğlu, T., (2012). “Çalışanların İş Tatminleri ile Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler: Öğretmenler Üzerine Örnek Bir Uygulama”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:12, Sayı:1, s.s. 39-52.
- Ertürk, Özkan K. Ve Kıyak, Miray C. (2011). “Müşteri Memnuniyetini Artırma Aracı olarak Halkla İlişkilere Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Penceresinden Bakmak”, *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, Sayı: 32.
- Filizöz, B. ve Ay, A. F.(2011). “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma”, 6,(2), Sivas, s.s. 229-241.
- Fox S., Spector P. E. (1999). “A Model of Work Frustration – Aggression”, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Frank, A. R., Mckenzie, R., (1993), “The development of burnout among special educators”, *Teacher Education And Special Education* 16(2) 161–170.
- Freudenberger NJ. (1974) Staff Burnout. *Journal of Social Issues*; 30: 159-165.
- Gaines, Jeannie ve Jermier, John, (1983) “Emotional Exhaustion In A High Stress Organization”. *Academy of Management Journal*, 26, ss.567-586.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo- Navarro M., Rivera- Torres P. (2005)“Job Satisfaction: Empirical Evidence Of Gender Differences”, *Women In Management Review*, Vol. 20, No. 4, Pp.286-27.
- Gencay, Ökkeş A. (2007). “Beden Öğretmenlerinin İş Tatmin ve Mesleki Tükenmişliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:2, s.s. 767-782, Kahramanmaraş.
- Gezer, E., Yenel, F. Ve Şahan, H.(2009). “Öğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ile sosyodemografik değişkenleri arasındaki ilişki”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 6, Ankara.
- Girgin, G. (1995). “İlkokul öğretmenlerinde meslekten tükenmişliğin gelişimini etkileyen değişkenlerin analizi ve bir model önerisi”, *Yayınlanmamış Doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.*

Gökçakan, Z. ve Murat, M. (2007). “Sınıf Öğretmenlerinde on yıllık hizmet sürecinde tükenmişliğin gelişimine yönelik bir haritalama çalışması”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

Grandey A. A. (2000). “Emotion Regulation in The Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5/1, 95-110.

Güllüce, A.Çağlar. (2006). *Mesleki Tükenmişlik Ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Erzurum.

Gündüz, B.(2005). “İlköğretim Öğretmenlerinde Tükenmişlik”, Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, Sayı: 1, s.s. 152-166.

Gürbüz, H. ve Karapınar, M.(2014). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Kriterlerine Göre Ölçülmesi”, Uluslararası Yönetim İktisadi ve İşletme Dergisi, Cilt:10, Sayı:23, s.s.267-278.

Güven, S. (2013). “Cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin mizah tarzları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin saptanması”, Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik ve Sağlık Hizmetleri Bölümü, Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

H.J. Freudenberger (1974). Staff Burn-out, *Journal of Social Issues*, Vol. 30, No. 1, s. 159.

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60: 159.170.

Herzberg, Frederick (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*. Jan/Feb. U.S.A.

Hotamışlı, M. ve Ağca, V. (2010). “Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye’de Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: 12, Sayı: 2, Aralık*.

<http://cagrimerkezi.nedir.com> (Erişim Tarihi: 22.01.2015)

<http://duyuru.neu.edu.tr/?p=80546> Erişim Tarihi: 14.01.2015).

http://library.neu.edu.tr/Neutez/4711535971/Motivasyon_1-7-2008.pdf (Erişim Tarihi: 01.03.2015).

<http://sead.selcuk.edu.tr/sead/article/download/323/319> (Erişim Tarihi: 21.02.2015).

<http://www.callcenterscreen.com/Çağrı-Merkezi-Danışmanligi> (Erişim Tarihi: 19.01.2015).

[http://www.doktorsitesi.com/makale/tukenmislik-sendromu-belirtileri-\(Erişim](http://www.doktorsitesi.com/makale/tukenmislik-sendromu-belirtileri-(Erişim) Tarihi: 19.03.2015).

<http://www.psikologankara.net/tukenmislik-sendromunun-belirtileri.html> Erişim Tarihi: 19.03.2015).

<http://www.saglikcalisanisagligi.org/tezler/192285.pdf> (Erişim Tarihi: 22.03.2015).

http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt7/sayi32_pdf/7egitim/yuksel_hasan_meldayuksel.pdf (E.T. 22.02.2015)

<http://www.tdk.gov.tr> (03.02.2015).

<http://www.tdk.gov.tr> (03.02.2015).

<http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html> (Erişim Tarihi: 30.01.2015)

Isaac A. Friedman (1991). “High And Low Burnout Schools: Scholl Culture Aspects Of Teacher Burnout”, *The Journal Of Educational Research*, Vol.84 (6), s.325-333.

Izgar, H. (2000). “Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri, Nedenleri ve Bazı Etkin Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)”, Yayınlanmış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Izgar, H. (2008). “Okul yöneticilerinde İş tatmini ve örgütsel bağlılık”, Selçuk Üniversitesi, *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, s.s.317-334.

İnce, S. (2005). “Hacettepe Üniversitesi İhsan Doğramacı Çocuk Hastanesinde Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.s. 7-10, Ankara.

İraz, R. ve Yusufoglu, G. A. (2011). “Örgütlerde mesleki tükenmişlik ve Akademisyenler üzerinde bir uygulama”, Selçuk Üniversitesi, *İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Konya.

- Jewell, L. N. and Siegall, M. (1990). *Contemporary Industrial/Organizational Psychology*. 2 Edition, West Publishing Company, New York.
- Jones, N. ve Jordan, P. (1987). *Staff management in libray and information work*. Worcester: Gower.
- Jusuf, S. (2007). “Yetiştirme yurtlarında ve çocuk yuvalarında görev yapan personelin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Eğitimde Psikolojik Hizmetleri Bilim Dalı, s.s. 141.
- Kaçmaz, N. (2005). “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, Cilt: 68, Sayı:1, s.s. 29-32.
- Kaçmaz, N.(2005). “*Tükenmişlik Sendromu*”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi, Cilt:8, Sayı:1, İstanbul.
- Kahn, L.Robert (1973). “The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude”, *Psychology Today*, February.
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, F. (2013). “Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Kayseri İmalat Sanayi Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3 s.s.457-476.
- Kaşlı, M. (2007). “İş özellikleri modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı: 2, s.s. 159-174.
- Kavoğlu, S. (2009). “Örgüt kültürünün çalışanlarda tükenmişlik duygusuna etkisi ve örnek bir uygulama”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Kaya, B. (2009). “Ebelerin İş tatmini Ve Tükenmişlik Durumlarını Etkileyen Faktörler” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Kaya, Ş. F., Yıldız, B., ve Yıldız, H. (2013). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Açısından İlköğretim1. Kademe Öğretmenlerinin Motivasyon Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 39, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası, s.s.4-5.

- Kaya, Ş.O. (2010). “Ankara ilinde çalışan polislerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Adana, s.s.72.
- Kayabaşı, Y., (2008). “Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri”, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:20, Ankara.
- Kaygın, E., ve Naktiyok A. (2012). “Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı: 1, s.s.25.
- Keith, D. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çeviren: Kemal Tosun, 5.baskı, İstanbul.
- Kerman. E.(2007). “İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kervancı, F. (2013). “Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma”, Yüksek lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Niğde.
- Keser, A., (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş tatmini İlişkisinin Araştırılması”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11) 2006 / 1: 100-119.
- Kılıç, M. (2013). “Tükenmişlik ve sağlık çalışanları”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Projesi, İstanbul
- Kitapçı, H. ve Sezen, B. (2002). “Çalışanların iş tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, cilt: 12 sayı:1, s.s. 219-230.
- Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Konakay G., ve Altaş, S.S. (2011-II), “Akademisyenlerde Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Kocaeli Üniversitesi Örneği”, *SAÜ Fen Edebiyat Dergisi*, s.s.42-45.

- Kop, N., Euwema M. Ve Schaufeli, W. (1999). "Burnout, Job Stres And Violent Behaviour Among Dutch Police Officers", Taylor- Francis, 13(4) 326-340.
- Kuzulugil, Ş. (2012). "Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi* Cilt: 41, Sayı:1, İstanbul, s.s. 129-141.
- Lee, R. T., Ashford, B. E. (1993), "A Further Examination Of Managerial Burnout: Toward An Integrated Model". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3-20.
- Leiter, Michael P. (2003), *Areas of Worklife Survey Manual* (Third Edition), Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, NS, Canada.
- Livy, B. (1988). Job satisfaction and dissatisfaction. *Corporate personnel management* (ss.413-439). London. Pitman.
- Luthans F., Thomas L.T. (1987) "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study: A Research Note", *Personel Review*, Vol. 18, No.1, Pp. 23-26
- Maslach c., Jackson S.E., (1981). "The Measuremet of The Burnout", *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach C., Leiter M.P. (2008). "Early Predictors of Job Burnout and Engagement", *Journal of Applied Psychology*, 93 (3), 498-512.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997), *The Truth About Burnout*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Mattila, Ranny R. (2006).*The Relationship Between Burnout, Job Satisfaction, Turnover Intention, And Organizational Commitment In It Workers*. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy Capella University.
- Meier, T. Scott (1983), "Toward A Theory Of Burnout", *Human Relations*, Vol. 36, No. 10: 899-910.
- Meltzer L. S., Huckabay L. M. (2004). "Critical Care Nurses" Perceptions of Futile Care and Its Effect on Burnout", *American Journal of Critical Care*, 13/3, 202-208.

- Meydan, H. (2011). “İş tatmini ve öz yeterliliğin örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma”, *Ç. Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s.s.25-40.
- Miller, Joan F. (2011). “Burnout and Its Impact on Good Work in Nursing”, *Journal Of Radiology Nursing*, 30, 4, s.s. 146-149.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psychology Applied to Work* (Sixth Edition). USA: Wadsworth.
- Nagy, M.S., (1996). What to Do When You Are Dissatisfied With Job Satisfaction Scales: A Better Way to Measure Job Satisfaction, 162s., <http://www.ipmaac.org/acn/apr 96/techaff.html>.
- Naktiyok, A. ve Küçük, O.(2003). “İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) tatmini, işgören tatmininin müşteri tatmini üzerine etkileri: Ampirik bir değerlendirme”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1-2.
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013). “İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine ilişkin bir çalışma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı 2, s.s.1-17.
- Oruç, S.(2007). “Özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi(Adana İli Örneği)”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s.s. 95.
- Oshagbemi, T. (2003) “Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities”, *International Journal Of Social Economics*, Vol. 30, No.12, P.1210
- Örkün, Ü. (2011). “Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalışanlarının Yaşam Tatmini ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş tatmini Tarafından Yordanması”, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adanan, s.s.58.
- Örmen, U. (1993). Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y.(2006). “Kalite yönetimi çerçevesinde bankalarda çalışan personelin iş tatmini ve iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt: 13, Sayı: 1, s.s. 39-51, Manisa.

Özaydın, M. M. ve Özdemir Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 1, s.s. 251-281.

Öztürk, A. ve Özdemir F.(2003). “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş tatmininin Artırılması”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 17 Sayı:1-2, s.s. 193-194.

Pelit, E. ve Öztürk Y. (2010). “Otel İşletmeleri İş görenlerinin İş Tatmin Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1, s.s. 49-51.

Pines A. M. (2003). “Occupational Burnout: A Cross-cultural Israeli Jewish-Arab Perspective and Its Implications for Career Counselling”, *Career Development International*, 8/2, 97-106.

Polat, N. (2008). “Hemşirelerde işe bağlı stres ve İş tatmini: Bir eğitim hastanesinde saha çalışması”, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı, Ankara.

Polatçı, S. ve Ardiç, K. (2009). “Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle Bütünleşme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, ss.21-46.

Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2013). “Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi”, İşletme Bölümü, *İşletme Bilim Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, s.s.17-34.

Rocca, A. D., M. Kostanski, “Burnout and Job Satisfaciton amongst VictorianSecondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and PermanentEmployment”, 03.12.2006.

Saari, L.,Judge, T. (2004). EmployeeAttitudesAndJobSatisfaction.*Human Resorce Management*, 43(4), 396.

Sat, S. (2011). “Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş tatmini ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya’da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme”,

Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s.s.107.

Schaufeli, Wilmar B., Leiter, Michael P., Maslach, Christina (2009). *Burnout: 35 years of research and practice*. Career Development International, 3, 204-220.

Schultz, D.P., and Schultz, S.E. (1990). *Psychology and Industry Today*. New York: Macmillan.

Selye, H.(1993). “History Of The Stress Concept”. In L. Goldberger & Breznitz, S. (Eds)., *Handbook Of Stress: Theoretical And Clinical Aspects*, <http://www.freepress.net>, Free Pres, (10.12.2014).

Sevimli, F., ve İşcan, F. Ö., “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş tatmini”, Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Bölümü, s.s.56-58.

Sezgin, A. (2010). “Üniversite hastanelerinde çalışan başmüdür ve müdürlerin İş tatmini ile tükenmişlik düzeylerinin incelenmesine yönelik bir araştırma”, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, <http://dspace.trakya.edu.tr:8080/jspui/handle/1/1507>, Erişim Tarihi: 16.03.2015.

Sığırı, Ü. Ve Basım, N. (2006). “İş Görenlerin İş tatmini ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.

Sinat, Ö. (2007). “Psikiyatri Kliniklerinde çalışan hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin araştırılması”, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Smith P. C., Kendall L. M., Hulin C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. *Rand McNally and Company*, 103, 377–173, Chicago.

Soysal, A. Çalışanlarda Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: K.Maraş Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, (Erişim Tarihi: <http://www.ceis.org.tr/dergi/2011kasim/makale2.pdf>).

Spector, P.E. (1997). *JobSatisfaction: Application, Assessment, CausesandConsequences*. London: Sage Publications.

- Sucuoğlu. B. ve Kuloğlu, N. (1996). “Özürli Çocuklarla Çalışan Öğretmenlerde Tükenmişliğin Değerlendirilmesi” ,*Türk Psikoloji Dergisi*, 10, 36, s.s.44-60.
- Sun, H. Ö. (2002). “İş tatmini üzerine bir araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot matbaası genel müdürlüğü”, Ankara, s.s.113.
- Suran, G. Bernard ve Sheridan P. Edward (1985), “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives” *Professional Psychology: Research and Practice*, Vol. 16, No. 6: 742.
- Sütlü, A.S. (2013). “Sağlık çalışanlarında duygusal zekâ ve tükenmişlik ilişkisi”, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Şahin, S.(2012). “Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğünün İş tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, Bursa.
- Şahin, S., Aydoğdu, B. ve Yoldaş, C. (2011). “Duygusal Zekâ ve İş tatmini Arasındaki İlişkiler: Eğitim Müfettişleri Üzerinde Bir Araştırma”, 10(3), s.s.979-980.
- Şanlı, S. ve Akbaş, T. (2008). “Adana ilinde çalışan polislerin tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, s.s.1-24.
- Şencan, N., Yeğenoğlu, S. ve Aydınlan, B.(2013). “Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan İş tatmini ve örgütsel bağlılık araştırmaları”, Cilt:17, s.s. 104-112.
- Şentürk, R. (2006). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etmede Kullandıkları Yöntemler ve Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları”, Trakya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Şeşen, H.,(2011). “Örgütte Kuralcılık ve Hiyerarşi Eğiliminin liderden duyulan tatmine etkisinde Adalet Algısının Aracılık Rolü”, Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 1, s.s. 105-120 .
- Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012). “Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33.

- Tanrıverdi, H., ve Sarıhan, M. (2013). “İşe bağlılığın tükenmişlik ve depresyon düzeyleri üzerindeki etkileri: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma”, *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi* C.1, S.:2, s.s. 206-228.
- Tatlıcı, M. ve Kırımoğlu, H. (2008). “Atletizm Antrenörlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1.
- Taysı, K., (2012). “Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine Kırklareli ilinde bir araştırma”, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D.(2013). “Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 91.
- Testa, Mark R. (1999), Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation, *Leadership & Organization Development Journal* 20/3, 154-161.
- Toker, B., (2007). “Konaklama İşletmelerinde İş tatmini: Demografik Değişkenlerin İş tatmini Faktörlerine Etkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Yaşar Üniversitesi*, 2(6), 591-614.
- Toplu, Y.N. (2012). “Okul Öncesi ve İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Tor, S.S. (2011). “Örgütlerde İş tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, s.s.136.
- Torun, A. Ve Üçok, D. (2014). “Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 1.
- Tunçel, İ.Y., Kaya, M., Kuru, N.R., Menteş, S. ve Ünver, S.(2014). “Onkoloji Hastanesi Yoğun Bakım Ünitesinde Hemşirelerin Tükenmişlik Sendromu”, *Türk Yoğun Bakım Derneği Dergisi* 12: 57-62.
- Tümgan, C. (2007). “Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş tatmini”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, s.s. 40.

- Üngüren, E. ve Doğan, H. (2010). “Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Chaid Analiz Yöntemiyle Değerlendirilmesi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, s.s.1923-1927.
- Üngüren, E., Cengiz, F. Ve Algür, S. (2009). “Örgütsel çatışma yönetimi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma”, Cilt:8, Sayı:27, Akdeniz Üniversitesi.
- Üstüner, M. ve Özçelik, E. (2013). “Örgütsel Tükenmişlik İle Stratejik Yönetim Arasındaki Etkileşim Üzerine Bir Uygulama” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:10, Sayı: 2, s.s. 57-74.
- Varışlı, Y. (2010). İnşaat firmalarında çalışanların İş tatmini”, Çukurova Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, s.s. 70.
- Wolfman, Ilane, Dep Mc Cusker (1998). "Loyalty in the Eyes of the Employers and Employees" *Workforce*, Vol: 77; No: II .USA
- Yazıcıoğlu, İ.(2010). “Örgütlerde İş tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, Sayı 55, s.s.243- 264.
- Yeğin, İ.H. (2014). “Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, *Ekev Akademi Dergisi*, Yıl: 18 Sayı: 58.
- Yelboğa A., (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş tatmini ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (2), Yüksek Lisans Tezi, s.s. 1-5.
- Yıldırım, H.M., Erul, E.E. ve Kelebek, P.(2014). “Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki banka çalışanları üzerine bir araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, Aksaray Üniversitesi, s.s.1309-8039.
- Yıldız, E. (2012). “Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 33 (37-61 s.)
- Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, H. C. (2013). “Tükenmişliğin işten ayrılma niyetine etkisinde örgüte bağlılığın aracı rolü: Türkiye’deki gümrük ve ticaret bakanlığı personeli üzerinde bir araştırma”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (26),s.s. 164-189.

Yılmaz, B., Korkut Ş., ve Köse, E.,(2010). “Ankara’daki Üniversite ve Halk Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş tatminleri Üzerine Bir Araştırma”, *Bilgi Dünyası*,11 (1)49-80,s.s.51-52.

Yurdasever, E. ve Top, S. (2014). “Nitelikli Çalışanlar arasında Mesleki Tükenmişliğin İç Motivasyona Tepkisi”, *Ordu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (E.T. 17.03.2015, http://sobiad.odu.edu.tr/files/SOBAD_Dergi_say_8.pdf) s.s.28-37.

Yücel, İ., (2012). “İş tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 33, s.s.2.

Yüksel, H., ve Yüksel, M., “İş tatmini ile İşten Ayrılma Düzeyi Arasındaki İlişki: İlköğretim Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 7 Sayı: 32 , www.sosyalarastirmalar.com.

Zabel, M.K.;P.A., Dettmer;R.H., Zabel. (1984). Factors of emotional exhaustion, depersonalization and sense of accomplishment among teacher of the gifted. *Gifted Child Quartely*; 28(2).

EKLER

TÜKENMİŞLİK VE İŞ TATMİNİ ANKETİ

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş tatminlerine etkilerini belirlemektir. Araştırmada elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Canan ÇABRİ – Pamukkale Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi - canan86_34@hotmail.com)

Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKSEL – Danışman (iaksel@pau.edu.tr)

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın
- 2- Yaşınız :
3. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekâr () Diğer
4. Çocuğunuz var mı? Sayısı? ()Evet (Sayısını belirtiniz:.....) () Hayır
5. Mezun olduğunuz okul? () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora...
- 6.Çağrı Merkezindeki göreviniz? () Yönetici () Çağrı Merkezi Temsilcisi () Diğer:.....
- 7.Gelirinizi nasıl buluyorsunuz? () Yetersiz () Kısmen Yeterli () Yeterli
8. Toplam Hizmet Yılıınız?yılay
9. Aynı Çağrı Merkezinde çalışma süreniz?yılay
10. Haftalık ortalama çalışma süreniz?saat
- 11.Günlük iş yükünü nasıl görüyorsunuz? () Çok fazla () Fazla () Normal () Az

	TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ Size en uygun seçeneği işaretleyiniz.	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	1	2	3	4	5
5	İşim gereği bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	1	2	3	4	5
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	1	2	3	4	5
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim	1	2	3	4	5
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	1	2	3	4	5

12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	1	2	3	4	5
13	İşimin beni kısıtladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	1	2	3	4	5
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	1	2	3	4	5
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.	1	2	3	4	5
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.	1	2	3	4	5
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
21	İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5
22	İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	1	2	3	4	5

EK-3

	İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	İşimin beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Tek başıma çalışma olanağım olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	1	2	3	4	5
6	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5
8	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından	1	2	3	4	5
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	1	2	3	4	5

12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından	1	2	3	4	5
14	İş içinde terfi olanağının olması açısından	1	2	3	4	5
15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartları bakımından	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşlarımla bir birleri ile anlaşmaları açısından	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	1	2	3	4	5
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Canan ÇABRİ
Uyruğu : T.C.
Doğum Yeri ve Tarihi : Trabzon 13.12.1986
Telefon : 5064267781
E-mail : canancabri@gmail.com

EĞİTİM

<u>Derece</u>	<u>Adı, İlçe, İl</u>	<u>Bitirme Yılı</u>
Lise	: Trabzon Fatih Lisesi
Üniversite	: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Fakültesi	2005-2007
	Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi
Yüksek Lisans	: Pamukkale Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü	Devam Ediyor

İŞ DENEYİMLERİ

<u>Yıl</u>	<u>Kurum</u>	<u>Görevi</u>
2007 (3 Ay)	Bilginer Yeminli Mali Müşavirlik (Staj)	Muhasebe Personeli
2008 (4 Ay)	Yapı Kredi Bankası (Staj)	Gişe Memuru
2011 (4 Ay)	11850 Bilinmeyen Numaralar Servisi	İn-Bound Personeli
2011-2015	Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu	Memur

YABANCI DİLLER

İngilizce

BELİRTMEK İSTEDİĞİNİZ DİĞER ÖZELLİKLER

Resim çizmek, enstrüman çalmak (gitar) temel ilgi alanlarıdır.