

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**KABİN EKİPLERİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU:
THY ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Didem HEKİMOĞLU TUNCELİ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mete TÖRÜNER**

Ankara - 2012

**T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**KABİN EKİPLERİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU:
THY ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Didem HEKİMOĞLU TUNCELİ**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mete TÖRÜNER**

Ankara - 2012

ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Didem HEKİMOĞLU TUNCELİ tarafından hazırlanan “Kabin Ekiplerinde İş Tatmini ve Tükenmişlik Duygusu: THY Örneği” başlıklı bu çalışma 09.01.2012 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

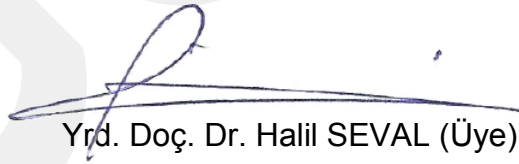
Yrd. Doç. Dr. Reşat ÖZTÜRK (Başkan)



Doç. Dr. A. Mete TÖRÜNER (Danışman)



Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL (Üye)



ÖNSÖZ

Küreselleşen ve sürekli değişen dünyayla birlikte çalışma yaşamında da pek çok değişiklik yaşanmaktadır. Çalışma şekilleri, çalışma saatleri vs. değişmekte, oluşan bu farklı ortamlar olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Artan rekabet ortamı iş stresini arttırmakta ve bu da çalışanlarda farklı şekillerde reaksiyon göstermelerine neden olmaktadır. Bu durumun sonucu olarak meslek hastalıklarında artış görülmektedir. Çağın hastalıklarından biri olan depresyonla benzer özellikler gösteren tükenmişlik de bu şekilde ortaya çıkmıştır. Tükenmişlik, işi gereği insanlarla birebir ilişkide bulunmak zorunda olan kişilerde ortaya çıkan bir rahatsızlıktır. Durumun belirlenmesi ve çözüm yollarının uygulanması çalışanlar ve işletme açısından fayda sağlar. Tükenmişliğin nedenlerinin ortadan kaldırılması ve durumun iyileştirilmesi için de pek çok çözüm yolu üretilmiştir. Bir diğer kavram olan iş tatmini de işletme ve çalışanları için önem arz etmektedir. Bu iki olgu yani tükenmişlik ve iş tatmini, birbirini tetikleyen bir durum göstermektedir. Tükenmişlik ne derece artarsa iş tatminsizliği de o derece artış göstermektedir. Her ikisi de giderek bir çalışma alanı olarak yer bulmakta ve çalışma hayatı için önemleri anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın tükenmişliğin etkilerinin, nedenlerinin, iş hayatındaki varlığının anlaşılmasının, özellikle kabin ekiplerinde ne düzeyde yaşandığının algılanmasının, sektörün geleceğine ışık tutması ve yapılacak diğer çalışmalara yardımcı olması açısından önemli olacağını düşünüyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	3
1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı	3
1.1.2. Tükenmişliğin Özellikleri	8
1.1.2.1. Tükenme Ve Duygularla İlgili İlk Belirtiler	9
1.2. TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI	10
1.3. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	13
1.3.1. Freudenberger' in Tükenmişlik Modeli	13
1.3.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	14
1.3.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)	14
1.3.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)	14
1.3.2.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment)	15
1.3.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli	16
1.3.4. Meier' in Tükenmişlik Modeli	16
1.3.5. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli	17
1.3.6. Edelwich'in Tükenmişlik Modeli	18
1.3.7. Leiter Modeli	20
1.4. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ	21
1.4.1. Bireysel Nedenler	21
1.4.1.1. Rol çatışması	21
1.4.1.2. Rol belirsizliği	21
1.4.1.3. Aşırı yüklenme	21
1.4.1.4. Demografik Özellikler	22
1.4.1.4.1. Yaş	23

1.4.1.4.2. Cinsiyet	23
1.4.1.4.3. Medeni Durum.....	23
1.4.1.4.4. Eğitim Düzeyi	24
1.4.1.5. Kişilik	24
1.4.1.6. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar	27
1.4.1.7. Kendilik Kavramı.....	29
1.4.1.8. Duygusal Kontrol	30
1.4.1.9. Empati	30
1.4.1.10. İş Tatmini	30
1.4.2. Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler	31
1.4.2.1. Kişileri Olumsuz Olarak Değerlendirmek	32
1.4.2.1.1. Probleme Odaklanmak	32
1.4.2.1.2. Pozitif Geribildirim Eksikliği.....	33
1.4.2.1.3. Duygusal Stres Düzeyi	33
1.4.2.1.4. Değişim İhtimalinin Zayıflığı.....	34
1.4.2.1.5. Karşıdaki Kişilerin Durumları	34
1.4.3. Örgütsel Nedenler.....	35
1.4.3.1. Aşırı İş Yükü	36
1.4.3.2. Kontrol Eksikliği	39
1.4.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar.....	40
1.4.3.4. Yöneticilerle İlişkiler	43
1.4.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları.....	44
1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI	46
1.6. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ	48

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI.....	56
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ	58
2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	60
2.3.1. Bireysel Faktörler.....	61

2.3.1.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo - kültürel Çevre	61
2.3.1.2. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi	62
2.3.1.3. Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zekâ	63
2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler	64
2.3.2.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi	64
2.3.2.2. Ücret, Terfi İmkânı ve Statü	65
2.3.2.3. Ödüllendirme, Sosyal İmkânlar, Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları	66
2.3.3. İş tatmini Sağlanmasının İş Ortamına Sağladığı Faydalar	67
2.3.3.1. Yüksek Moral Sağlanması	67
2.3.3.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması	67
2.3.3.3. İş Yerinde Bütünleşme Sağlanması	68
3.2.4. İş tatmini Sağlanmadığında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar	68
3.2.4.1. Bireysel Açısından	68
3.2.4.2. Örgüt Açısından	69
3.2.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.1. DÜNYADA SİVİL HAVACILIK	73
3.1.1. 16. Yüzyıl Araştırmaları Ve Leonardo Da Vinci	73
3.1.2. Wright kardeşler ve ilk uçuş	74
3.2. TÜRK SİVİL HAVACILIĞININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	74
3.2.1. Türk Hava Kurumu Ve Türk Kuşu	74
3.2.2. Türk Hava Yolları	76
3.2.2.1. Türk Hava Yollarına Giden Yolda Atılan İlk Adımlar	76
3.2.3. Türk Hava Postaları Adlı Şirketin Kuruluşu	77
3.2.4. Hava Yolları Devlet İşletme İdaresinin Kuruluşu	78
3.2.5. Uçak Alımı	78
3.2.6. Tarifeli Yolcu Seferlerine Başlanması	79

3.2.7. Günümüzde Türk Hava Yolları	79
3.3. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI	84
3.4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM	86

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KABİN EKİPLERİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU İLE İLGİLİ UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	89
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	89
4.2.1. Araştırma Örnekleme.....	89
4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek	89
4.2.3. Veri Toplama ve Analiz.....	90
4.2.4. Araştırma Örnekleme İlişkin Veriler.....	91
4.2.5. Araştırma Hipotezleri	91
4.2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri	92

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. BULGULAR.....	95
5.1.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları	95
5.1.1.1. İçsel Tatmin Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları	95
5.1.1.2. Dışsal Tatmin Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları	101
5.1.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları.....	107
5.1.2.1. Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımı	107
5.1.2.2. Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları	111
5.1.2.3. Kişisel Başarı Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları	114
5.1.3. Regresyon Analizleri.....	118

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	123
KAYNAKÇA	127
ÖZET	135
ABSTARCT	137

GCCRIS

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Test Puanları	92
Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Test Puanları	93
Tablo 3. Katılımcıların Sürekli Meşgul Olabilmelerine İlişkin Frekans Dağılımı	95
Tablo 4. Katılımcıların İş Üzerinde Yalnız Başına Çalışabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı	96
Tablo 5. Katılımcıların Zaman Zaman Farklı Şeyler Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı	96
Tablo 6. Katılımcıların Topluluk İçinde Birey Olabilme Şansını Elde Etmesine İlişkin Frekans Dağılımı	97
Tablo 7. Katılımcıların Bilincine Ters Düşmeyen Şeyleri Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı	97
Tablo 8. Katılımcıların İşe Alımdaki Stabiliteye İlişkin Frekans Dağılımı	98
Tablo 9. Katılımcıların Başka İnsanlar İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı	98
Tablo 10. Katılımcıların İnsanlara Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı	99
Tablo 11. Katılımcıların Becerilerini Gösterebileceği Bir Şeyler Yapabilme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı	99
Tablo 12. Katılımcıların Kendi Yargılarını Kullanma Özgürlüğü İlişkin Frekans Dağılımı	100
Tablo 13. Katılımcıların Kendi Yöntemlerini Deneme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı	100
Tablo 14. Katılımcıların İşinden Aldığı Başarı Duygusuna İlişkin Frekans Dağılımı	101
Tablo 15. Katılımcıların Zaman Zaman Farklı Şeyler Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı	101
Tablo 16. Katılımcıların Topluluk İçinde Birey Olabilme Şansını Elde Etmesine İlişkin Frekans Dağılımı	102

Tablo 17. Katılımcıların Patronun Çalışanlara Karşı Tutumuna İlişkin Frekans Dağılımı	102
Tablo 18. Katılımcıların Denetçinin Kararlara Katılımına İlişkin Frekans Dağılım	103
Tablo 19. Katılımcıların Şirket Politikalarının Gerçekleştirilme Tarzına İlişkin Frekans Dağılımı	103
Tablo 20. Katılımcıların Aldığı Ücret ve Yaptığı İşin Miktarına İlişkin Frekans Dağılımı	104
Tablo 21. Katılımcıların İşindeki Terfi Olanaklarına İlişkin Frekans Dağılımı	104
Tablo 22. Katılımcıların Çalışma Koşullarına İlişkin Frekans Dağılımı	105
Tablo 23. Katılımcıların Beraber Çalıştıkları Kişilerin Birbirleriyle İlişkilerine İlişkin Frekans Dağılım	105
Tablo 24. Katılımcıların İşini İyi Yaptığında Aldığı Övgüye İlişkin Frekans Dağılımı	106
Tablo 25. Katılımcıların İşinden Soğuduğu Hissine İlişkin Frekans Dağılımı	107
Tablo 26. Katılımcıların İş Dönüşü Kendisini Ruhen Tükenmiş Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı	107
Tablo 27. Katılımcıların Sabah Kalktığında Bir Gün Daha Bu İş Kaldıramayacağı Düşüncesine İlişkin Frekans Dağılımı	108
Tablo 28. Katılımcıların Bütün Gün İnsanlarla Uğraşmanın Kendisini Yıpratmasına İlişkin Frekans Dağılımı	108
Tablo 29. Katılımcıların Yaptığı İşten Tükenmesine İlişkin Frekans Dağılımı	109
Tablo 30. Katılımcıların Yaptıkları İşin Kendisini Kısıtladığına İlişkin Frekans Dağılımı	109
Tablo 31. Katılımcıların İşlerinde Çok Fazla Çalıştıkları Hissine İlişkin Frekans Dağılımı	110
Tablo 32. Katılımcıların İnsanlarla Doğrudan Çalışmaları Nedeniyle Stres Yaşamalarına İlişkin Frekans Dağılımı	110

Tablo 33. Katılımcıların Yolun Sonuna Geldiğini Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı	111
Tablo 34. Katılımcıların İş Gereği Bazı İnsanlara Sanki İnsan Değillermiş Gibi Davranmasına İlişkin Frekans Dağılımı	111
Tablo 35. Katılımcıların Bu İşte Çalışmaya Başladıktan Sonra İnsanlara Karşı Sertleşmesine İlişkin Frekans Dağılımı	112
Tablo 36. Katılımcıların Yaptıkları İşin Kendilerini Katılaştırmasından Korkmalarına İlişkin Frekans Dağılımı	112
Tablo 37. Katılımcıların İş Gereği Karşılaştıkları İnsanlara Ne Olduğunu Umursamamalarına İlişkin Frekans Dağılımı	113
Tablo 38. Katılımcıların İş Gereği Karşılaştığı İnsanların Bazı Problemlerini Kendisi Yaratmış Gibi Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı	113
Tablo 39. Katılımcıların İş Gereği Karşılaştığı İnsanların Ne Hissettiğini Hemen Anlamasına İlişkin Frekans Dağılımı	114
Tablo 40. Katılımcıların İnsanların Sorunlarına En Uygun Çözümleri Bulmasına İlişkin Frekans Dağılımı	114
Tablo 41. Katılımcıların Yaptığı İş Sayesinde İnsanların Yaşamına Katkıda Bulunmasına İlişkin Frekans Dağılımı	115
Tablo 42. Katılımcıların Çok Şeyler Yapabilecek Güçte Olmalarına İlişkin Frekans Dağılımı	115
Tablo 43. Katılımcıların Karşılaştığı İnsanlarla Aralarında Rahat Bir Hava Yaratmasına İlişkin Frekans Dağılımı	115
Tablo 44. Katılımcıların İnsanlarla Yakın Bir Çalışmadan Sonra Kendisini Canlanmış Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı	116
Tablo 45. Katılımcıların Çalıştığı İşte Birçok Kayda Değer Başarı Elde Etmış Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı	117
Tablo 46. Katılımcıların İşinde Duygusal Sorunlara Serinkanlılıkla Yaklaşmasına İlişkin Frekans Dağılımı	117
Tablo 47. Tükenmişlik Faktörleri ile İçsel Tatmin Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi	118

Tablo 48. Tükenmişlik Faktörleri ile Dışsal Tatmin Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi.....	119
Tablo 49. Tükenmişlik Faktörleri ile İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi	121

GCCRIS

GİRİŞ

İş, insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, kişiye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik fayda sağlayan, bireyin uyanık kaldığı zaman büyük bir bölümünü dolduran uğraştır. Günümüz iş yaşamında hızla gelişen teknoloji, bireyin fizyolojisini, psikolojisini ve sosyal yönden sağlığını olumsuz yönden etkilemektedir. İş yaşamını zorlayıcı yapan, gerek teknolojideki değişimler gerekse yüksek kalite ve hıza ulaşmanın oluşturduğu stres, çalışanları tükenmişliğe sürüklemektedir.

Tükenmişlik; kişilere uzun süreli, yoğun ilişkilerde bulunmanın sonucu olarak meydana gelen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissinden oluşan bir strestir. Tükenmenin nedenleri, insanın arzu ve istekleri ile ilişkilendirilmektedir. Genellikle gerçek dışı beklentiler ile beklentilerin mevcut durumla uyumsuzluğunun fazla olması sonucunda gelişir.

Tükenmişlik konusu işletme ve psikolojinin ortak ilgi alanı içine girer. Ancak yapısı ve sonuçları gereği insan kaynakları yönetimini de ilgilendirmektedir. Çünkü tükenmişlik işi gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde bulunanlarda görülen bir tür strestir. Erken teşhis edilip mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığında; kişinin sosyal, psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendromdur. Bu durum kişiye olduğu kadar işletmeyi de olumsuzluklara sürükleyecektir.

İş tatmini "iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk" olarak tanımlanır. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri, onların işlerinden yeterince tatmin olmalarına bağlıdır. İş tatmini özellikle, hizmet ağırlıklı olan işletmelerde büyük öneme sahiptir. Çünkü son derece yorucu bir iş temposunda, farklı müşterilere hizmet veren işletmelerde işinden tatmin olmayan bir çalışanın verimli ve uyumlu çalışması mümkün değildir. İşten hoşnut olmayan bir birey ise zaman içinde; işinden soğuma, işin kendisini

tükettiğini düşünme hissine kapılabilir. Tatmin olamamış çalışanların oluşturduğu bir organizasyon, teknolojik ve yapısal değişim fırsatlarını değerlendirmede yetersiz kaldığı gibi büyüüp gelişme imkânına da sahip olamaz. Bu tip organizasyonlarda çalışanların zaman içinde işe bakış açıları ve işle ilgili değerlendirmeleri negatif yönde seyredeceği için tükenmişlikleri de artacaktır.

Tükenmişliğin iş tatmini ile olan yakın ilişkisi, konuyu insanlığın verimli ve etkin çalışmalarını sağlayacak ortamları hazırlamakla yükümlü araştırmacılarının gözündeki daha da önemli kılmıştır. Dolayısıyla; etkinlik ve verimliliği arttırmak için işletme yönetiminin tükenmişlik sendromunu göz ardı etmemesi ve çalışanların bu sendroma yakalanma riskini dikkate alarak, işletme bazında gerekli önlemleri alması; hem çalışan hem de işletme için iyi çözüm yolu olacaktır. Bu çalışmada, tükenmişlik sendromu ve iş tatmini üzerinde durulacak, birbiriyle karşılıklı ilişkileri araştırılacaktır.

Tüm bunların yanı sıra son yıllarda hızla gelişen havacılık sektöründe çalışanların önemi gün geçtikçe artmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte büyüyen sektörde insan kaynaklarının sağlanması ve yönetilmesi zorlaşmaya başlamıştır. Hataya yer olmayan birçok iş türünü barındıran havacılık sektöründe çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik duygusunun belirlenmesi çok önemlidir. Özellikle hem güvenlik hem de yolcu tatmini öncelikli görevleri arasında yer alan ve sayıları gün geçtikçe artan kabin memurlarının (ekiplerinin) iş tatmini ve tükenmişlik yaşayıp yaşamadıkları hizmet kalitesini doğrudan etkileyebilir. Yapılan literatür taramasında insanlarla birebir ilişkide olan birçok meslek grubunda iş tatmini ve tükenmişlik duygu durumları ile ilgili araştırmalar yapıldığı fakat kabin ekipleriyle ilgili bu alanda bir çalışma olmadığı görülmüştür. Saptanan bu durum, yapılan bu araştırmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

1.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Sözlük tanımında tükenmişlik; enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı başarısız olmak, yavaş yavaş yıpranmak veya yorulmaktır. 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başında ortaya çıkan tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk olarak 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından "enerji, güç veya kaynaklar üzerindeki aşırı istekler, taleplerden dolayı tükenmeye başlamak" olarak tanımlanmış ve ilk çalışma bundan iki yıl sonra Christina Maslach tarafından yapılmıştır (Çokluk, 1999: 9, Çağlıyan, 2007).

Maslach, tükenmişliği; "iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu" şeklinde tanımlar. Bir tür stres olarak kabul edilir. Strese benzer belirti ve etkilere sahiptir. Fakat tükenmişliği stresten ayıran özellik, tükenmişliğin yardımcı olan ile müşteri arasındaki sosyal ilişki kaynaklı bir stres olduğudur (Çağlıyan, 2007).

Cherniss tükenmişliği, "insanın aşırı stres ya da tatminsizliğe yaptığı işten soğuma biçiminde gösterdiği bir tepki" diye tanımlar ve aşırı bağlılığın sonucu olarak ortaya çıkan bir rahatsızlık olarak görür. Shirom ise tükenmişliği, bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duyguya dayanan, bir olgu olarak kabul etmektedir. Cardinell'in tanımına göre ise tükenmişlik, "insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizidir". Bu bağlamda alanda yapılan çok sayıda araştırmanın, birçok insanın otuz beş-elli yaşlar

arasında yaşamak zorunda olduğu, kariyer ve statü kazanma isteği başta olmak üzere, sosyal içerikli bazı problemler nedeniyle bunalıma girdiğini ortaya koyduğunu ifade etmiştir (Izgar,2007).

Tükenmişlik terimi orijinal olarak fazla çalışma ile ortaya çıkan bir aşırı duygusal yorgunluk ve bunun sonucunda iş sorumluluklarını yerine getirememe durumudur (Dünya Sağlık Örgütü Raporu, 1998, Gümüş, 2006, Bailey, 1985:28, Cronin - Rooks, 1985:31, Iveson, 1983: 43, McCarty, 1985: 305).

Tükenmişlik, aşırı derecede bitkinlik veya yorgunluk anlamında da kullanılmaktadır (Clark, 1980).

Mesleki tükenmişlik sendromu (burnout sendrome), kişinin kendisine büyük hedefler koyup daha sonra istediklerini elde edemeyip hayal kırıklığına uğrayarak, yorulduğunu ve enerjisinin tükendiğini hissetmesi olarak açıklanabilir (Gümüş, 2006).

Bireylerin işleri gereği ilişkide buldukları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ile kişisel başarı ve yeterlik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan tükenmişlik daha çok "insan-iş" yapılan mesleklerde görülen bir olgudur (Gümüş, 2006).

Hayatının büyük bölümünü işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler "tükenme" duygusuyla karşı karşıya kalırlar (Tümkiye, 1994, Gümüş, 2006).

Kurum içindeki stres de göz ardı edilmemelidir. Çalışanların sıkıntıyla başa çıkma kaynakları yeterli olmadığı zaman tükenmişliğin yer alması kaçınılmazdır. Cherniss'e göre (1980) tükenmişlik; sonuç olarak işe bağlı tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren fiziksel ve duygusal yorgunluk ve anksiyete ile karakterizedir. Tükenmişliğin belirtileri; ciddi

somatik sinyaller olabileceği gibi, baş ağrıları, uykusuzluk, ülser, evliliğe ait çatışmalar, alkolizm ve depresyonu da kapsar (Gümüş, 2006).

Tükenmişlik, bulaşıcı bir hastalık gibi diğerlerini de etkiler. Herhangi bir kurumda hoşnut olmayan ve depresif kişiler baş gösterdiği zaman diğer çalışanlar da hoşnutsuz ve anksiyeteli olmaktadır (Coyne, 1976, Gümüş, 2006).

Cherniss'in (1980) tükenmişliğe bakışı aynı zamanda; iş stresine bir yanıt olarak, motivasyonel, duygusal, tutumsal ve davranışsal değişiklikleri sağlayan tüm bunların bileşkesine eş değer bir baskıdan söz eder. Cherniss, tükenmişliğin geçici yorgunluk ve zorlanma ile toplumsallaşma ve işi bırakmaya neden olan tutumsal değişikliklerden farklı olduğunu belirtmiştir (Firth, 1986, s.633).

İnsana hizmet amaçlı örgütlerde, enstitülerde çalışan profesyonel personel, sıklıkla diğer insanlarla yoğun ilişkiler içinde olmak durumundadır ve çalışma zamanlarının çoğunu bu şekilde geçirmektedirler. Bu personel - müşteri ilişkisi müşterinin güncel problemleri etrafında yoğunlaşır ve hizmet verende bir süre sonra bir bıkkınlık durumu yaratır. Hizmet verenin, müşterinin sorunlarını çözmesi her zaman kolay olmamaktadır. Bu da kişide gerginlik, kendini geri çekme gibi duygu ve davranışlara neden olur. Tükenmişliğin ortaya çıkışı da bu şekilde olmaktadır (Maslach, 1981:1, Çağlıyan, 2007).

Tükenmişlik, insanlara hizmet veren mesleklerde ya da işlerde çalışan kişilerin sıklıkla yaşadıkları, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluğa yol açan bir sendromdur. Birey işyerinde yoğun duygusal beklentilerle karşılaştığında, bir süre sonra hizmet verdiği kişilere karşı duyarlılığını ve ilgisini yitirmekte, kendisine ve hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz duygular geliştirmektedir. Bu olumsuz duygular kişinin verimini düşürmekte, iş tatminini azaltmakta ve çalışmalarında verdiği hizmetin kalitesinde düşüşe neden olmaktadır.

Doktorlar, avukatlar, hemşireler, bankacılar ve polisler gibi, insanlarla yüz yüze çalışan bireylerde bu olgu sıklıkla ortaya çıkmaktadır (Çağlıyan, 2007).

Bu sendrom, ilk olarak gönüllü sağlık çalışanları arasında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma ile karakterize bir durumu tanımlamak için ortaya atılmıştır. Tükenmişliği, örgütsel kökenli diğer stres kaynaklarından ayıran özellik, çalışanların iş gereği karşılaştıkları kişilerle kurdukları sık ve yoğun etkileşimler sonucu ortaya çıkmasıdır. Bireyin stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme hissine sahip olması halini belirten bu olgu, yaşamın değişik evrelerinde ortaya çıkabilir (Çalışkur, "2005:1, Çağlıyan, 2007).

Amerikan Psikoloji Birliği tükenmişliği, gerçekçi olmayan isteklerin, asılsız, imkânsız amaçların neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel çöküş olarak tanımlamaktadır. Günümüzde çalışma ortamlarının hızlı değişimi ve yaşam temposunun hızlanması, çalışanın tükenmişliğe yakalanma riskini de arttırmaktadır. Semptomlar şu şekilde sayılabilir (www.mentalhealthaddictions.bc.ca/stress.html: 2, Çağlıyan, 2007):

- ❖ Fiziksel belirtiler (yorgunluk, uyku problemi, cinsel isteksizlik vb.)
- ❖ Duygusal belirtiler (kendini yalnız, umutsuz, depresif ve sinirli hissetme)
- ❖ Davranışsal belirtiler (sinirli davranmak, başkalarını aşağı görmek, başkalarına karşı katı olma)
- ❖ Çalışma ilişkilerindeki belirtiler (işe devamsızlık, hata yapma, sık sık işe geç gelme, verim düşüklüğü)
- ❖ Kişiler arası semptomlar (müşterilerden ya da astlardan kendini uzaklaştırma, alaycı olma)

Tükenmişlik özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlarda görülen, mesleğin gerekliliğinden dolayı karşılaşılan stresle başa çıkamama sonucunda ortaya çıkan fizyolojik ve duygusal

alanlarda hissedilen, tükenme hissiyle ortaya çıkan bir durumdur (Antoniou, 2000, Demirkol, 2006).

Tükenmişlik çoğunlukla bir semptom örüntüsü olarak tanımlanmıştır. Tükenmişliği yaşayan kişi, genelde kişisel mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun ardı karmaşık bir duygulanım yaşadığının farkına varır. Ancak bu duyguların dile getirilmesinin zor oluşu ve belirgin beklentilerin olmayışı, bu durumun sıklıkla söz edilmesine neden olur. Bunun bedeli ise, gittikçe artan bir şekilde işten soğumadır (Işıklar,2002; Sezgin, t.y.).

Tükenmişlik 1970'li yılların başlarında Freudenberger, Maslasch ve Pines tarafından ayrı ayrı tanımlanmış ve son 20 - 30 yıldır üzerinde yoğun bir şekilde çalışılan bir kavram olmuştur. Birçok araştırmacı tükenmişliğin, beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olduğu konusunda karar birliğine varmışlardır. Birey için olumsuz bir deneyim olan ve olumsuz koşullara yol açan tükenmişlik, üç boyutlu bir sendrom olarak açıklanmaktadır (Akçamete, 2001: 2, Çağlıyan, 2007). Bu üç boyut duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşüş olarak tanımlanmıştır.

Tükenmişlikle ilgili olarak yapılan ilk çalışmalarda hemşirelik sosyal hizmet uzmanlığı ve öğretmenlik gibi iş tanımları gereği başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü meslekler üzerinde durulmuştur. Daha sonraları subay, polis, gardiyan gibi işleri diğer kişilerle sıkı etkileşim gerektiren meslek gruplarıyla da çalışılmıştır (Maslach, Schcufeli ve Leiter, 2001, Demirkol, 2006).

1.1.2. Tükenmişliğin Özellikleri

Tükenmişliğin başlıca özelliği, depresif duygu durumunun olduğu bir dönemin olmasıdır. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkar ve daha kolay tanınır. Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikâyetlerdir. Tükenme belirtisi genellikle “çok başarılı olma” için dolu ve yoğun bir programla çalışan, her çalışma da kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Baltaş ve Baltaş,1993). Tükenmişlik insanların kendilerini çaresiz, bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Levinson,1996, Demirkol, 2006).

Stresli ortamlarda çalışan ve tükenmişlik yaşayan bireylerde aşağıda belirtilen semptomlar görülmektedir (Beemsterboer ve Bauma1984, 2002, Demirkol, 2006):

Yabancılaşma ayrılma ve geri çekilme, suçluluk ve direnç, hayal kırıklığı ve kötülük, hareketsizlik duygusu, kronik yorgunluk - bitkinlik, kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma, örgütlemeye yetersizlik, kuruma yönelik ilgi kaybı, rol çatışması, rol ve sorumluklara yönelik karışıklık, can sıkıntısı, konsantrasyon güçlüğü, personele aşırı güvenme veya onlardan kaçma, işleri sürüncemede bırakma - erteleme, verimliliğin azalması başarısızlık duygusu, işe gelmeye direnç gösterme, hizmet verdiği kişilere tek tip davranma, küçümseme, alay etme, katı düşünme ve değişime direnç gösterme, kuşku ve paranoya, aşırı alkol ve ilaç kullanımı, uyku bozuklukları (Demirkol, 2006).

Golembiewski (1998)'ye göre tükenmişlik belirtisi görülen bireylerde, işe katılma ve iş tatmininin düşmesi, duygusal ve fiziksel şikâyetlerde artma, aile hayatında olumsuzluklar gibi belirtiler görülür (Sezgin, t.y.).

Özellikle hayatın büyük bölümünü işkolik olarak geçiren ve çeşitli sebeplerle yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler “tükenme” durumuyla karşı karşıya kalırlar (Sezgin, t.y.).

Tükenme duygusu, yapabileceğinden fazlasını hedefleyip sınır tanımayan kişilerde görülmektedir. Tükenme yavaş ve sinsi başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da tükenme sürekli gelişen bir durumdur. Kişi, haftalar, aylar, hatta yıllar boyunca belirlediği ideale ulaşmak için kendini zorlar. Bir gün, daha önce hiçbir uyarıda bulunmadan, genellikle ya bir iş baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen sınavlar bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkar. Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, becerikli ve yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde, tükenmiş kişi tükenme sürecinin başladığının farkında değildir (Sezgin, t.y.).

1.1.2.1. Tükenme Ve Duygularla İlgili İlk Belirtiler

Ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yardımsızlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları daha önce de belirtildiği gibi, çaresizlik, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikâyetlerdir. Tükenme daha önce de belirtildiği gibi “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını tanımayan kişilerde görülür (Batlaş ve Baltaş, 1990, Sezgin, t.y.).

Tükenmiş bireyler aileleri ve arkadaşlarıyla birlikteken bile kendilerini onlardan uzak hissedebilmektedirler. Daha önce çok anlamlı olan uğraşları, artık çok sıkıcı gelmektedir. Bu insanlar, genellikle yardım arama konusunda da en etkisiz olanlardır. Yaşamları boyunca zor işler üstlenmişler ve bu durumlarla başa çıkabildikleri için gururlanmışlardır. Bu zor bir durum bile olsa, her zaman bir çıkış yolu bulmuşlardır. Bu kişilerin her şeyin üstesinden gelme konusundaki kararlılıkları ve iradeleri her zaman için yeterli olmuştur. Tükenen biri dışarıdan bakıldığında pek sempatik değildir (Sezgin, t.y.).

Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tersine, tümüyle iyi niyetten doğan bir sorundur.

"Tükenmiş insanlar" her zaman belli bir ideale hizmet etmek üzere işe başlamışlardır (Tümkiye,1996, Sezgin, t.y).

Iwanic (1983), tükenmişliği her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceğini bildirilmektedir. Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derece farklı davranışlarda gözlenebileceği bildirilmektedir. Buna göre tükenmişlik belirtileri; hafif, orta ve şiddetli olarak üç grupta incelenmekte ve ortaya çıkan davranışlar şu şekilde bildirilmektedir (Tümkiye,1996):

1. Birinci derecede tükenme gösterenler (hafif): Kısa süren sinirlilik, alınganlık, bitkinlik, endişe ve sonuçsuz çabalarda bulunur.
2. İkinci derecede tükenme gösterenler (orta): Bir öncekiyle aynı belirtiler en az haftada iki kez tekrarlanır.
3. Üçüncü derecede tükenmişlik gösterenler (şiddetli): Fiziksel rahatsızlıklar ülser, kronik ağrılar ve migren gibi sorunlar bildirirler (Sezgin, t.y).

Bazı araştırmacılar Gann, 1981; Zahn, 1980; Pines ve diğ, 1981, Freudenberg, 1974–75; Maslach ve Jackson, 1984 bu davranışlara daha farklı semptomların eşlik edeceğini bildirmekte ve bu semptomların; depresyon, geri çekilme, baş ağrısı, alerji uykusuzluk, kronik soğuk algınlığı, yüksek tansiyon, diyabet, ülser, kolit ve kanser olarak sıralamaktadırlar (Tümkiye, 1999, Sezgin, t.y).

1.2. TÜKENMİŞLİĞİN AŞAMALARI

Vernon'a (1995) göre tükenmişlik döngüsünde; 12 aşama bulunmaktadır (Demirkol, 2006).

1. **Kendini İspatlamaya Zorlama: (Compulsion to prone):** Bu aşamada işe karşı ilgi ve motivasyonun yüksek olduğu bir dönemdir. Çalışmalar işlerinde ne kadar başarılı ve farklı şeyler yapabileceklerini dünyaya

ispatlamaya çalışırlar. İş dünyasına sevk ve istekle girerler. Ancak hayatlarının her alanında örnek olmak ve kendini ispatlamaya zorlamaları davranmaları sağlıksızlığın başlangıcı olarak görülmektedir. Bu durum benlik saygısının düşük olmasından kaynaklanmaktadır.

- 2. Katılık (Intersity):** Bu aşamada ispata zorlama, kendini işine verme düzeyini artırır. İşteki herhangi bir başarısızlık, mükemmel olmaya ilişkin kontrol duygusunun yitirilmesin yol açar. Sorumlulukların verdiği baskı attığında kişi katılaşmaya başlayabilir.
- 3. Hafif Düzeyde Yoksunluk Hissi (Subtle Depriuation):** Bu aşama kişisel ihtiyaçlara ilişkin dikkatin azalması şeklinde tanımlanabilir. Fatura ödeme, arkadaşları arama gibi rutin eylemler, kendini işine adanmak adına ertelenir ya da iptal edilir. Hafif düzeydeki bu yoksunluk hissini yanı sıra tek ya da arkadaşlarla zaman geçirme, boş zaman aktivitelerine katılma durumları da görülür. Uyku ve yeme alışkanlıkları da değişmeler görülür.
- 4. İhtiyaç ve Çatışmaları Reddetme (Dismissal of conflid and Needs):** Bu aşama duygular ve davranışlar arasındaki uyumsuzluğu fark etme şeklinde karakterize olur. Kendini ispata zorlama hala baskın olduğu için bir takım fiziksel ihtiyaçlar reddedilir ve içe çekilme başlar.
- 5. Değerlerde bozulma (Distortion of Values):** Değerlerin değişmesi ya da bozulmasına örnek olarak tatile çıkmama, arkadaşlığı devam ettirmek için çaba harcamama gibi bir takım davranışlar verilebilir. Buna ek olarak kişinin iş performansındaki kendilik değerinde de değişmeler görülür. Öncelikler değişerek, işin dışındaki dünya sınırlandırılır.
- 6. İnkârın Artması (Heightened Denial):** Toleransın olmayışı bu aşamanın temel belirtisidir. Diğer insanlarla yeni bir görüş paylaşımı için enerji ve ilgisi yoktur. Zaman baskısından dolayı yerel ve ulusal olaylara olan ilgi azalarak kişinin dünyası sınırlanır. Diğerlerinin önerileri,

yakınlaşmaları kabul edilemez ve destek çemberi ortadan kalkmaya başlar.

- 7. İlgı Kaybı : (Disengagement):** Spontanlık artık görülmez ve insanlarla olmak kişiyi tüketir. Televizyon seyretmek, müzik dinlemek, kitap okumak gibi etkinlikler daha güvenli gelir. Konuşmalar otomatik ve kişi cinsel hazdan uzaktır. Diğer insanlarla ilişkilerin azalması alkol ve sakinleştiricilere ilgiyi artırarak kişinin kendine ve diğerlerine karşı hissettiği yabancılaşma duygusundan geçici olarak kurtulmalarını sağlar.
- 8. Davranışlarda gözlenebilir değişmeler (Observable Behavior Change):** Bu aşamada izolasyon artarak, kişinin fiziksel ve ruhsal sağlığı tehlikeye girer. Tutum ve davranışlardaki bu değişmeler, kötümserlik alaycılıkla kendini açığa vurur.
- 9. Duyarsızlaşma (Depersonalizasyon):** İlgı kaybının daha yoğun ve fazla bir türünü oluşturmaktadır. Kendini inkâr yaygındır. Kişi kompulsif ya da sınırlı yemek yeme, alkol tüketiminde veya sağlık sorunlarında artma gibi öz-yıkıcı bazı davranışların farkına varsa da öncelikler belli olmadığı için bunlar göz ardı edilir. İnsanlar bu aşamada bir robot gibi fonksiyonda bulunurlar. Yaşamın anlamlılığında azalma olmuştur.
- 10.Boşluk (Emptines):** Boşluk, duygusuzluk, tükenme duygusu bu aşamada baskındır. Bu boşluğu ve duygusuzluğu doldurmak ve ondan kaçınmak için aşırı yemek yemek, alkol içmek, aşırı çalışmak, seks yapmak ya da kompulsif zaman harcama davranışları yaygın olarak görülür. Her anı doldurmak önemli olmaya başlar.
- 11.Depresyon (Depression):** İntihar düşüncelerinin eşlik ettiği ümitsizlik duygusu görüldüğünden bu aşama çok önemlidir. Kişinin kendine özeni azalmıştır. Sürekli uyumak ister.

12. Tamamen Tükenme (Total Burnout Exhaustion): Bu aşama, yaşamın tehlikede olduğu bir süreçtir. Fiziksel ve ruhsal tükenme, stresle ilişkili bir takım hastalıkların ortaya çıkmasına yol açabilir. Bu noktada hayat anlamsız görülebilir ve kişinin fonksiyonları azalabilir.

1.3. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

İnsan davranışlarını açıklamak için, bireyin stresle baş etme düzeylerindeki farklardan dolayı tükenmişliğin nedenlerini ve ortaya çıkış sürecini açıklamak üzere değişik modeller geliştirilmiştir. Bu bölümde bu modellerden söz edilecektir (Demirkol, 2006).

Tükenmişlik kavramı Freudenberg (1974) ile literatüre giren Maslach, Perlman ve Hartman, Meier, Suran ve Sheridan tarafından çeşitli bakış açılarıyla ele alınıp incelenmiştir. Maslach (1981), üç farklı boyutu olan bir model geliştirmiştir. Perlman ve Hartman (1982) ise tükenmişliği bilişsel açıdan ele almışlardır. Meier (1983) ise tükenmişliği davranışsal açıdan ele alarak dört boyutta incelemiştir. Suran ve Sheridan (1985), Erik Erikson'un kişilik gelişim kuramını temel alıp dört basamaklı bir model geliştirerek tükenmeyi ele almıştır (Seğmenli, 2001, Sezgin, t.y.).

1.3.1. Freudenberger' in Tükenmişlik Modeli

Freudenberger (1974), tükenme belirtilerini ücretsiz kliniklerde çalışan bireyler üzerinde gözlemlemiştir. Ona göre, tükenmenin, bitkinlik ve yorgunluk hissi, baş ağrılarından dolayı acı çekme, mide ve bağırsak rahatsızlıkları, nefes alma güçlükleri gibi fiziksel belirtileri bulunmaktadır (Seğmenli, 2001, Sezgin, t.y.).

1.3.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı olarak üç boyutta incelemiştir. Tükenmişliğin üç boyutuna ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir (Seğmenli, 2001, Sezgin, t.y.).

1.3.2.1. Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

Duygusal Tükenme; Kişinin yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesi ve tüketilmiş olma duyguları olarak tanımlanır. Tükenmişliğin bu boyutu daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışanlarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Çalışanların eskisi gibi kendilerini işe veremedikleri, hizmet götördükleri kişilerin sorumluluklarını yüklenmedikleri, gerginlik ve engellenme hissettikleri ve duyu kaynaklarının köreldiği durumlar olarak tanımlanır. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan birey ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğu büyük bir endişe kaynağıdır (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

1.3.2.2. Duyarsızlaşma (Depersonalization)

Duyarsızlaşma; kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun biçimde tutum ve davranışlar sergilemesini içermektedir. Bu davranışlar katı, soğuk ve ilgisiz şekillerde kendini belli eder. Duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak kullanılır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirir. Maslach' a

göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyut olarak görünmektedir. Duyarsızlaşma, Maslach tarafından “hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insancıl olmayan bir yanıt” olarak tanımlanmıştır. Uzaklaşmanın artmasıyla, diğerlerinin gereksinmelerine aldırış etmeyen bir tutum ve duygularına aldırılmama durumu meydana gelmektedir (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

1.3.2.3. Kişisel Başarı (Personal Accomplishment)

Kişisel başarı, sorununun üstesinden başarı ile gelme ve kendini yeterli bulma olarak tanımlanmaktadır. Kişisel başarısızlık ise, kişinin kendini işinde yetersiz ve başarısız olarak algılamasıdır. Diğer insanlar hakkında geliştirilen olumsuz düşünceler sonucunda birey kendisi hakkında da olumsuz düşünceler geliştirir. Suçluluk sevilme hissi ve başarısızlık duyguları, kendine saygıyı azaltarak kişiyi depresyona sokabilmektedir (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

Maslach, tükenmişlik olgusunu üç bileşenli sendrom olarak kavramlaştırmış ve üç düzeyde ifade etmiştir (Çam, 1991). Bunlar:

1. Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,
2. İş ve hizmet verilenlerden soğuma,
3. Kendi kendinden şüphelenmeye varan ruhsal yorgunluk.

Tükenmişliğin üç etmenli yapısı pek çok araştırma ile desteklenmekte, ancak tükenmişliğin özünde “duygusal tükenme” boyutunun bulunduğu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı noksanlığının buna eşlik eden değişkenler olduğu ileri sürülmektedir (Ergin, 1996; Sezgin, t.y.).

Çam’a göre Maslach’ın üç boyutlu tükenmişlik kavramından en problemlisi olarak görüleni duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşmayı “hizmet verilen kişilere karşı uzaklaşmış, katı, hatta insanlık dışı (dehumanize) tepkiler olarak

tanımlamaktadır. Bireyi uzaklaştıracak şekilde davranmaya yatkınlık, diğerlerine düşmanca ve olumsuz tepkiler verme, ilgisizlik, diğerlerine ilgi göstermeme ve reddetme gibi etkenlerin duyarsızlaşmada önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Başaran, 1999; Sezgin, t.y.).

1.3.3. Perlman ve Hartman'ın Tükenmişlik Modeli

Perlman ve Hartman (1982), tükenmişlik çalışmalarını gözden geçirerek bir özet oluşturmuşlardır. Berkeley Planlama Derneği, Maslach ve Jackson (1981), Perlman ve Harman (1982), tükenmişliği üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmış ve ölçümlerin toplam bir puanla sonuçlanmadığını belirtmişlerdir (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

1.3.4. Meier' in Tükenmişlik Modeli

Meier'in (1983), kuramı, Bandura'nın (1977), çalışmasını temel alarak tükenmişlik kavramında değişik boyutlar içeren yeni bir model önermektedir. Tükenmişlik, bireylerin işlerinden anlamlı pekiştirici, kontrol edebilir yaşantı veya bireysel yetersizliğin az olmasından dolayı, küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

Bu modelde, tükenmişlik iş deneyimlerinin tekrarı ile sonuçlanan durum olarak ele alınmış ve üç aşamada açıklamıştır. Bireyin;

1. İşle ilgili olumlu davranış beklentisinin düşük ve ceza beklentisinin yüksek olması,
2. Var olan güdüleyicileri kontrol etme ile ilgili beklentisinin yüksek olması,

3. Gdleyicileri kontrol etmek için gerekli davranışları göstermede, kişisel, yeterlilik beklentisinin düşük olması (Sezgin, t.y.).

1.3.5. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan (1985), tükenmişliği dört basamakta açıkladıkları bir model geliştirmişlerdir. Kimlik ve rol karmaşası, yeterlilik ve yetersiz, verimlilik ve durgunluk, yeniden oluşturma ve hayal kırıklığı basamakları bulunan, modelde tükenmişlik her bir basamakta çatışma yaşanması sonucu oluşmaktadır (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

Suran ve Sheridan'ın (1985), modeli gözlem ve deneyimlere dayanmaktadır. Erken ve orta yetişkinlik süresince gelişimsel açıdan benzer özellikler gösteren dört basamağın detaylı olarak incelenmesi konusunda girişimde bulunan modeldeki basamaklar şunlardır (Seğmenli, 2001) ;

1.basamak: kimlik, rol karmaşası

2.basamak: yeterlilik, yetersizlik

3.basamak: verimlilik, durgunluk

4.basamak: yeniden oluşturma, hayal kırıklığı

Her bir basamak, tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan (1985)'a göre tükenmişlik, her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların tatminsiz kalması ile ortaya çıkmaktadır. Model, Erikson'un (1950) kişilik gelişimi kuramını temel almaktadır (Seğmenli, 2001; Sezgin, t.y.).

1.3.6. Edelwich'in Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky (1980)'e göre tükenmişlik sendromu dört aşamadan meydana gelir (Gümüş, 2006):

- a) İdealist coşku
- b) Durgunluk
- c) Engellenme
- d) Apati

a) İdealist Coşku: Bu aşamada kişinin işe ilişkin umudun motivasyonun en üst düzeyde olduğu dönemdir. Birey işini en iyi düzeyde yapabilmek için yüksek düzeyde performans harcar. Hizmet verdiği insanlardan da bu çabalarından dolayı övgüler bekler. Fakat gösterilen çabalar, ön yargılı tutumlar çeşitli kurallar ve sorunlardan dolayı işlenen karşılığı bulamaz. Bu nedenle yavaş yavaş durgunluk dönemine girer.

Kişide enerjinin, umudun ve beklentilerin yüksek olduğu dönemdir. Mesleğin amaçlarına ulaşmak için yüksek bir motivasyon vardır. Mesleki eğitimini sürdürmeye ilişkin ısrarlı bir istek de vardır. Bu aşamada kişi övgü beklerken, ön yargılı tutumlarla, mesleki ilkeler ve amaçları zedeleyen engeller ve sorunlarla karşılaştıkça, yavaş yavaş durgunluk aşamasına girmeye başlar. Bu süre çoğunlukla çalışmaya başlandıktan sonraki bir yıl içinde ortaya çıkar (Gümüş, 2006).

b) Durgunluk: Bu dönemde kişinin motivasyonu azalarak enerji düzeyi düşmeye başlar. Yaptığı işe karşı ilgisi azalır, işini sorgulamaya başlar hayal kırıklığı yaşanır. Bu durumun sürmesiyle iş tatmini düşer. Ev ve aile yaşantısı, spor arkadaşları ile olan ilişkisi boş zaman etkinliği yaptığı işe göre daha önemli bir duruma gelir.

Kişinin enerji düzeyi düşmeye başlar ve işi yavaşlatma düşünceleri ortaya çıkar. Artık idealizmin, ilkelerin, amaçların ilk aşamadaki gibi peşine düşünülmez. Görev ile ilgili beklentilerde hayal kırıklığı yaşanmaya başlanır. Bu devam ettiğinde kişinin iş tatmini azalır. İş dışındaki ilgiler (arkadaşlık, spor, boş zaman etkinlikleri, ailesi, evi) daha önemli duruma gelir (Gümüş, 2006).

c) Engellenme: Çalışan kişi mesleğini sürdürüp sürdüremeyeceğini sorgulamaya başlar. Bu dönemde kişi iki yönlü engelleme ile karşı karşıya kalır. Birincisi hizmet verdiği kişilerin isteklerini karşılamadığı için engellenmesi, ikincisi ise hizmet verdiği kişilerin taleplerinden fırsat bulup kendi isteklerini yerine getiremediği için engellenmesidir. Engellenme nedeniyle, kişi zamanla içine kapanır, uygun olmayan savunma mekanizmaları gelişir. Bu durum devam etmesiyle dördüncü döneme girilir.

Kişi zaman geçtikçe mesleğinin amaçlarının başarma gayretlerinin engellendiğini düşünür. Amaçları engellenmiş ve gerçekleştirilememiştir. Engelleme iki kaynaktan ortaya çıkmaktadır. İlki, kişinin diğerlerine yardımcı olamayarak engellenmesi, ikincisi ise diğerlerine yardımcı olmak için kendi ihtiyaçlarını duyuramamaktan dolayı engellenmesidir. Bu süreç devam ettiği zaman tükenmişliğin son aşamasına girer (Gümüş, 2006).

d) Apati: Bu aşamada duygusal kopma, inançların tamamen yitirilmesi, umutsuzluk duyarsızlık görülür. İlgisizlik ve duyarsızlık kişinin yaptığı işin her yönüne yansır. Bu durumda kişi işten erken ayrılmaya başlar, sık sık rapor alarak işten kendisi uzak tutmaya çalışır.

Artık ilgisizlik ve duyarsızlık kişinin işinin her yönüne yansır. İşe geç gelme, işten erken ayrılma, bazen işe gelmeme görülür. Yapılan iş de mekanik bir şekilde yapılır. Genel iş duyumsuzluğu, yakınmalar, çekişmeler, tartışmalar tipik tükenmişlik belirtileridirler (Gümüş, 2006).

1.3.7. Leiter Modeli

Leiter'ın (1991) tükenmişlik modeli iki sayılıya dayanır. Maslach tükenmişlik ölçeği ile tanımlanan tükenmişliğin üç bileşeni, iş saatleri dışındaki diğer zamanları da etkiler düşüncesi birinci sayıtlıyı oluşturur. İkinci sayıtlı ise üç bileşenin, çevresel koşullar, farklı kişilik özellikleriyle farklı ilişkilere sahip olduğu düşüncesi oluşturmuştur. Modelin ana fikrini duygusal tükenmişlik oluşturur. Çalışanlar işteki stres kaynakları ve talepleri daha duyarlı olduklarından öncelikle duygusal tükenmişliğin geliştiği var sayılmaktadır. Modele göre çalışanlar tükenmişlik duygusuyla hizmet verdiği kişilere karşı duyarsızlaşarak baş etmektedir (Demirkol, 2006).

Duyarsızlaşma çalışanların iş ilişkilerindeki kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumlarına neden olan başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır.

Model duygusal tükenmişliğin mesleki stres kaynaklarına gösterilen bir tepki olarak tanımlanamamaktadır. Temel stres kaynakları olarak, iş yükü ve iş yerindeki kişilerle yaşanan çatışmalar belirtilmiştir. Duyarsızlaşma başarı ve bir dereceye kadar duygusal tükenmişlik üzerinde etkisi olan diğer sonuçları etkilemektedir. Etkili beceri kullanımının ve baş etme çabalarının tükenmişlik ve kişisel başarı üzerinde tampon etkisi yarattığı öne sürülmektedir (Demirkol, 2006).

Leiter modeli ana rolü kişisel istekler ile örgütsel sınırlılıklar arasındaki çatışmalara vermektedir. Modele göre çalışanlardaki tükenmişlik, işlerdeki stres kaynakların karşı duyarsız kalmayla artmaktadır. Bu da örgütlerdeki iş yükü ve sıradanlık, çalışan yönetici çatışmaları, müşteri ilişkileri karar verme eksikliği gibi işin doğasında bulunmaktadır. Tükenmişliği önlemek için gerekli olan profesyonellere izin verilerek insan kaynakları birimlerini daha duyarlı hale getirilmesi gerekmektedir (Ok,2002; Demirkol, 2006).

1.4. TÜKENMİŞLİĞİN NEDENLERİ

1.4.1. Bireysel Nedenler

Yaş eğitim, işe aşırı bağlılık, kişisel beklentiler, motivasyon ve dayanıklılık gibi nedenler yer alır (Arslan, İnal, Arslan, Gürkan ve Alparslan, 1996; Gözüm, 1996, Çam, 1992; Gümüş, 2006).

Tükenmişlik sendromunun oluşmasında oldukça etkili 3 durum dikkatleri çekmektedir:

1.4.1.1. Rol çatışması

Birbiriyle çakışan sorumluluklar taşıyan insan, öncelikler koyarak sorumluluklarını sıralamak yerine, her şeyi aynı düzeyde iyi yapmaya çalışabilir. Bu durumda yorgun düşer ve sonuç tükenmişlik olabilir (Gümüş, 2006).

1.4.1.2. Rol belirsizliği

Çalışan kendisinden iyi bir kariyer portresi çizmesinin beklendiğini bilir ama kendisine rehberlik ya da model alacağı biri olmadığından bunu nasıl başaracağından emin olamaz. Dolayısıyla faydalı olacak hiçbir şeyi başaramadığı kanısına kapılabilir (Gümüş, 2006).

1.4.1.3. Aşırı yüklenme

Hiç kimseye hayır diyemeyerek altından kalkabileceğinden çok daha fazla sorumluluk yüklenen kişi sonuç olarak tükenme noktasına dayanabilir.

Bunların dışında çalışma ortamıyla ilgili bazı problemler de strese ve kişinin kendisini yaptığı işte mutsuz hissetmesine sebep olabilir. Bu problemlerden başlıcaları:

1. Aşırı iş yükü ve dinlenme zamanlarının az olması,
2. Müşterilerin gereksinimlerinin finanssal, bürokratik ve idari nedenlerden dolayı karşılanamaması,
3. Önderlerin yetersizliği, denetim yetersizliği ya da her ikisi,
4. Yetersiz uzman eğitimi ve yönlendirme,
5. Yaptığı işi kontrol etme ya da etkileme duygusundan yoksun olma,
6. Çalışanlar arasında destek ve sosyal ilişkilerin olmaması,
7. Aşırı zor ve yoğun iş ortamı, olarak sıralanabilir (Gümüş, 2006).

1.4.1.4. Demografik Özellikler

Tükenmişliğin demografik değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde en fazla ilişkisi bulunan değişkenin yaş olduğu görülmektedir. Araştırmalardan elde edilen bulgular yaş ile tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında anlamlı ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. 30 ya da 40 yaşındaki çalışanlara göre daha genç olanların tükenme düzeyleri daha fazla bulunmuştur (Maslach, Leiter, ve Schaufeli, 2001). Pirjo ve Seppo (1999) çalışma yaşamının tükenmişlik üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında perakende ticaret ve metal endüstrisinde görevli 2599 kişi yaptıkları çalışmada yaş tükenmişlikle ters ilişkili bulunmuştur. 35 yaşın altındaki kişilerin diğer yaş gruplarından daha fazla duygusal tükenmişlik semptomları gösterdiği görülmüştür (Demirkol, 2006).

1.4.1.4.1. Yaş

Yaşın tükenmişlik ile ilişkili olduğu ve yaşı daha genç olanların daha yüksek duygusal tükenme ve duyarsızlaşma eğiliminde oldukları yani genel olarak yaş ile tükenmişlik arasında ters yönde bir ilişki olduğu yönünde yaygın bir görüş vardır. Yaş ile tükenme arasındaki ilişki incelendiğinde genç öğretmenlerin, yaşlı öğretmenlere göre duygusal açıdan daha çok tükenmiş oldukları görülmektedir. Yaşın, tükenmişlik üzerinde etkili olmadığını açıklayan çalışmalara da rastlanmaktadır (Sarros ve Sarros, 1992; Sezgin, t.y.).

1.4.1.4.2. Cinsiyet

Cinsiyetin tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalarda, kadınların ya da erkeklerin daha fazla tükendiklerine dair herhangi bir sonuç alınamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların (Pastore ve Kuga 1993; Yıldırım, 1996; Tümkaya, 1996, Ok 2002) , bazı çalışmalarda erkeklerin (Berg 1994; Karlıdağ, Ünal ve Yoloğlu, 2001) daha fazla tükendiğini, bazı araştırmalarda da herhangi bir farkın olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır (Demirkol, 2006).

1.4.1.4.3. Medeni Durum

Medeni durum değişkeni incelendiğinde de farklı sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle bekâr erkeklerin evli olanlara göre tükenme riskleri daha fazla olmaktadır. Bunun yanı sıra, bekâr çalışanların tükenme düzeyleri boşananlara nazaran daha fazla çıkmıştır (Maslach, Leiter, ve Schaufeli, 2001; Demirkol,2006).

1.4.1.4.4. Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, eğitim seviyesi düşük olanlara göre tükenme düzeyleri yüksek bulunmuştur. Buradaki nedenin eğitim düzeyleri yüksek olanların iş ortamında aldıkları sorumluluğun fazla olması ve iş ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması gibi faktörler etkili olabilmektedir (Maslach, Leiter, ve Schaufeli, 2001; Demirkol,2006).

1.4.1.5. Kişilik

Tükenmişlik nedenlerinden biri de kişilik yapısıdır. Kişilik stres açısından iki grupta incelenebilir (Griffin, Gregory,1986).

- ❖ A tipi kişilik
- ❖ B tipi kişilik

A tipi kişilik rekabetçi, kendini işine adayan, sürekli zaman endişesi duyan davranışlar gösterir, acelecidir.

B tipi kişilik daha az rekabetçi, kendini işine çok fazla vermeyen, daha az zaman endişesi duyan davranışlar gösterir, aceleci değildir, sakindir.

A tipi kişilikte birey hızlı hareket eder, yüksek sesle konuşur, hırslıdır, hemen tepki verir, boş durmaktan hoşlanmaz, oyun oynamaktan ve kazanmaktan hoşlanır. B tipi kişilikte birey sakindir, alçak sesle konuşur, düzenli ve ölçülüdür, hemen tepki vermez, rahattır.

A tipinde olan çalışanlar tükenmişliğe daha yatkındırlar. Sabırsız ve hoşgörüsüz bireyler tükenmişlikle mücadelede başarısız olmaktadır. Kolay kızıp öfkelenedikleri için müşterilere karşı kolayca duyarsızlaşabilmektedirler.

Bireyin kişisel ve iş ilişkilerindeki etkileşimi de tükenmişlik nedenlerindedir. İlişkilerdeki çatışma tükenmişliğe zemin hazırlar.

Kişinin bireysel yapısı, problemlerle başa çıkma yolları, duygularını gösterme ve kontrol şekli kısaca kişiliğinin tüm yönlerinin tükenmişlik için önemi vardır. Tükenmişliğe eğilimi olanlar insanlarla ilgilenmede zayıf ve girişken olmayan, sessiz, kaygılı, yardım ilişkisinde zorlukları olan, ilişkilerinde sınırları koyamayan insanlardır. Böyle insanlar sıklıkla içinde buldukları durumu kontrol edemezler ve pasif bir şekilde boyun eğerler. Bu durumda duygusal aşırı yüklenme kolaydır ve duygusal tükenme riski yüksektir.

Tükenmişliğe eğilimli olanlar aynı zamanda sabırsız ve toleransı olmayan kişilerdir. Önüne çıkan engellerde çabuk kızar ve hayal kırıklığı yaşar. Düşmanca duygularını yardım alana yansıtabilir ve onlara daha duyarsız yaklaşabilir.

Tükenmişliğe eğilimli kişiler kendilik değeri duygusunu diğer insanların tasvip ve onaylarını alarak gerçekleştirmeye çalışır. Bu uzlaşmacı tutum sıklıkla takdir edilir. Ama zorluklar karşısında bu kişilerin cesaretleri kolayca yıkılır, kişisel başarısızlık ve kendini yararlı hissetme duygusu azalır (Maslach, 1982; 2).

Selder ve Paustian “ideal bakım veren” kişiliğinden bahsetmiştir. İdeal bakım veren her zaman sıkı çalışmalı, herkes için her şey olmalı, her zaman yardım etmeyi denemeli, asla yanlış yapmamalı, diğerleri için kendi ihtiyaçlarını arka plana itebilmelidir. Kişinin bu yüklenmelerini gerçekleştirememesi tükenmişliği doğurur. Maslach’a göre bireyin diğer kişilerle ilişkileri, sorunlarla başa çıkma biçimi, heyecanlarını ifade etme ve denetleme yolları, kendisini nasıl gördüğü tükenmişlik açısından önem taşımaktadır ve bu nedenle konu üzerindeki araştırmalarda kişiliğin rolü de göz önüne alınmalıdır. Bu konuda personel yöneticileriyle yapılan bir çalışmada (Glogow, 1986) kontrol odağının tükenmişlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, ruh sağlıklarının korunmasıyla ilgili sorumluluğun kendilerine ait olduğunu düşünen iç kontrol odaklıların tükenmişlikten etkilenmediği; kendilerini koruma görevinin örgüte ait olduğuna inanan dış

kontrol odaklılarda ise yüksek düzeyde tükenmişlik olduğu bulunmuştur (Dolu, 1997; 13).

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç beklentileri tükenmişliğin önemli etmenlerindedir. Genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha yüksek tükenmişlik görülmesi beklenti düzeylerinin farklılığıyla açıklanmaktadır. Yeni işe başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerin tükenmişlik içine girmesine neden olmaktadır. Yasın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyi daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiriyle ve örgütsel kaynaklarla ilgili beklentileri azalmakta ve dikkatlerini başka yönlere, sözcümleri kendi becerilerini geliştirmeye yöneltmektedirler.

Kişilik ve beklentilerle ilgili bir diğer önemli nokta da işlerine çok bağlı olan ve çalışma hayatları en önemli ilgi alanlarını oluşturan kişilerde görülen yüksek tükenmişlik düzeyleridir. Bu kişilerin işlerine aşırı önem vermelerinin kendi üzerlerinde baskı yaratmalarına ve dolayısıyla tükenmişliğe maruz kalmalarına yol açtığı ileri sürülmektedir (Torun, 1995; 16).

Bazı çalışanların kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu görülmüştür. Özellikle nevrotik anksiyete, gerçek dışı hedefler ve azalmış öz saygı bu bozukluğa yatkınlık oluşturmaktadır. Stres yanıtını etkileyen bir başka etken de duyarlılıktır. Ayrıca bireyin kendi işi hakkında hissettiklerinin dışarıdan görülen iş koşullarından daha önemli olduğu anlaşılmıştır (Ersoy, 2001; 3).

1.4.1.6. Beklentiler ve Bireysel İhtiyaçlar

Herkesin tatmin etmek istediği bir takım temel psikolojik ihtiyaçları vardır. Bunlar sevilme, saygı görmek, beğenilmek gibidir. Bu ihtiyaçların şiddeti ve karşılanma yolları tükenmişlik için önemlidir.

Başkaları tarafından onay görme ve sevilme ihtiyacı tükenmişlikte önemli bir yer tutar. Kişi bunu sağlamak için çok çalışacaktır. Çalışmaları sonucu istediği onayı bulamazsa incinir ve insanlardan soğur. Hayatında sevilme ihtiyacını karşılayacak başka kaynaklar yoksa yardım veren meslektaşlarından beklediği onaya daha fazla bağlanır.

Başarı ihtiyacı herkesi daha iyisini yapmaya motive eder. Amaçlarınızı açıkça ifade edemiyorsanız veya gerçekçi olmayan beklentileriniz varsa kendiniz kayıplara hazırlıyorsunuzdur. Bu kazanamama deneyimlerinin kişisel başarı ve kendilik değeri üzerinde büyük zararı vardır.

Freudenberger ve Richelson, Edelwich ve Brodsky profesyonelleri gerçekçi olmayan, hırslı beklentileri konusunda uyarılmışlardır. Wessells, kişinin kendinden ve işinden gerçek dışı beklentilerinin olması ve mükemmeliyetçi olmasının iş başarısı tanımının bu beklentiler doğrultusunda yapılmasında risk olduğunu bildirmiştir.

Başarıyı sonuca göre değerlendiren profesyoneller tükenmişlik için eğilimlidirler. İşten beklentilerinin yüksek olması hem yardım verene hem de yardım alana zarar verir. Endüstri psikologu olan Herzberg tükenmişlikte karşılanamayacak beklentilerden bahsetmektedir. Bağımsız olma ve kendi kararını kendi verme ihtiyacı bireysel olgunluğun işaretidir. Bunlar başarılı olduğunda kişi mutludur. Tükenmişlik ise durumunu kontrol etme eksikliğinden kaynaklanabileceği gibi aşırı kontrol etme duygusundan da kaynaklanabilir. Herkesi ve her şeyi kontrol etme isteği otoriter kişiliğin özelliğidir. Freudenberger'e göre bu kişiler tükenmişliğe özellikle eğilimlidirler.

Otoriter olanlar negatif, gücü temel alan yaklaşımlarıyla tükenmişliğin sert, alaycı yönünü beslerler (Dolu, 1997; 14- 15).

Her birey, bir örgüte girerken, bazı ihtiyaç ve beklentilerin etkisi altında davranır. Bu ihtiyaçlar karşılanmaz ve beklentiler gerçekleşmezse, o örgütün bir üyesi olarak morali bozulur ve verimi düşer. Aslında beklentiler ile ihtiyaçlar arasında bir neden sonuç ilişkisi vardır. Örgütteki beklentiler üstleri ile astları arasında olduğu gibi bunların kendileri veya benimsediği birey yahut gruplar için de söz konusu olabilir. Üstün astından, astın da üstünden bekledikleri daha çok formel davranışı, diğerleri ise informel davranışı yaratır.

Bir örgütte belli işleri yapmakla yükümlü bireyler kendi rol, statü ve kişilikleri ile örgüte bir kimlik kazandırır. Bireylerin birbirleri ile etkileşimi örgüte kazandırılan kimliğin temelidir. Bireylerin sistem içindeki yerleri ile bireylerin ihtiyaçları ve beklentilerinin doyurulması örgütteki etkileşim açısından çok önemlidir.

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum veya kişisel yeterlilikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkendir.

Yapılan araştırmaların bulgularına bakıldığında, genç ve tecrübesiz elemanlarda yaşlı ve tecrübeli elemanlara göre daha çok tükenmişlik görülmektedir. Bu durum beklenti düzeylerinin farklılığı ile açıklanmaktadır. İşe yeni başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey beklemektedir. İşin çekiciliği, ödüller, amirlerin takdiri, mesleki gelişim konusundaki yüksek beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi bu bireylerde tükenmişliğe neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiri ve örgütle ilgili beklentileri azalmakta, dikkat ve enerjilerini başka alanlara yöneltmektedirler (Izgar, 2002; 12- 13).

1.4.1.7. Kendilik Kavramı

Sizin kim olduğunuz, kendinizi nasıl değerlendirdiğiniz, çevredeki insanlarla ilişkilerinizde önemli rol oynar. Kendinizi tanımak ve sevmek, kendinizi diğerlerine açmanızda önemli bir noktadır.

Eğer kendinize güveniniz yok ise insanlarla ilişkilerinizde daha güçsüz ve daha az girişkensenizdir. Aktif ve bağımsız olmak yerine pasif ve bağımlı olursunuz. İçinde bulunduğunuz ortamı yönetmek yerine onun tarafından yönetilmeye başlarsınız. Bunun sonucunda tükenmek için büyük risk altındasınız.

Kendilik değeri düşük olanlar engelleri gözünde büyütür. Çabuk pes eder. Bu güçsüzlük ve kararsızlık kendilikte bir devamsızlık kazanır. Bu, fakir kendilik kavramını oluşturur. Kişi başarılarının değil başarısızlıklarının üzerine odaklanır.

Kendi değeri duygusu yeterli değil ise o zaman iyi bir insan olduğunuza ve iyi şeyler yapacağınıza güveniniz yoktur. Bu güven diğerlerinden beklenir. Kendini ve yaptıklarını değerlendirmek için diğerlerine bu kadar bağlı olmak, diğerleri bu desteği sağlamadıkları zaman duygusal olarak yıkılmaya neden olur. Tükenmişlik için kendinizi ne kadar iyi tanıdığınız da önemlidir.

Yetenekleriniz, eğilimleriniz, zayıf ve güçlü yönleriniz, kapasiteniz ve sınırlarınıza karşı duyarlı değilseniz tükenmişliğe yatkınsınızdır. Ne zaman duracağınızı bilmiyorsanız duygusal yüklenmeye açıksınızdır (Dolu, 1997 ;13- 14).

1.4.1.8. Duygusal Kontrol

Duyguların gösterilmesi ve kontrolü tükenmişlikle ilişkili bir faktördür. Yardım iliksisi de zor bir iştir. Kızgınlık ve huzursuzluk sıktır. Bu duygularıyla başa çıkamayan kişi bu öfkesini yardım alana, meslektaşlarına, ailesine ve arkadaşlarına yöneltir.

Bazı mesleklerde yardım verenin kendini iyi hissetmesine engel olacak ciddi fiziksel ve psikolojik tehditler vardır. Bu tehditlerin yarattığı korku ile baş edebilmek zordur. Örneğin sağlık profesyonelleri kendi ölüm korkuları ile baş etmek zorundadır. Çünkü her zaman hastalarının yaşamama olasılıkları vardır (Dolu, 1997; 15- 16).

1.4.1.9. Empati

Empati açıklanmaya çalışıldığında iki temel fiil belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. İlk fiilin adı yansıtmadır, yani diğer kişinin yaşadıklarını ona geri bildirmedir. İkincisi ise kabul etmektir, yani diğer kişinin yaşadığını onaylamaktır.

Diğer insanı tam olarak anlayıp empati kurabilmek oldukça zordur. Empati kurarken bir insan diğer insanı kabul eder, onunla iletişim kurar ve onu anlamaya çaba gösterir. Empatik iletişim sırasında bir insan diğer insanı samimi bir şekilde kabul eder, onun bakışı ile bakar, onun ile birlikte hisseder (Özbek, 2004;1).

1.4.1.10. İş Tatmini

İş tatmini tükenmeyi etkileyen önemli etkenlerden birisidir. İş tatminini yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanı sıra, yapılan işin

içeriği, ücret yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler etkilemektedir. Çalışma yaşamındaki bu olumsuz etkenler çalışanların iş verimini, sağlığını ve sosyal yaşantısını etkilemekte, bu etkileşim de çalışanlarda iş tatmininde azalmaya ve tükenmişlik sendromunun oluşmasına neden olabilmektedir. Ergin, duygusal tükenmenin, işin bireyin yaşamında önemli bir yer tutmasıyla ve işle ilgili konuları boş zamanlarında da kendisine sıkıntı etmesiyle ilişkili olduğunu belirtirken, isin aile yaşamına olumsuz etkisi, iş yetenek uyuşması, çalışma süresi ve iş değiştirme isteğinin iş tatmininde etkilediğini bildirmektedir.

Aslan ve arkadaşları, hekimlerde yaş ve çalışma yılı ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşmanın azaldığını, kişisel başarı ve iş tatmininin arttığını, kadın hekimlerde duygusal tükenme, kişisel başarı ve iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğunu bildirmişlerdir (Karlıdağ, 2001; 114).

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, iş tatmini açısından önemli kriterlerdir. Bu durum bireyin yaşamdan keyif almasını, yaşamından mutlu olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işini anlamlı bulan bireylerin, işinden ve yaşamdan daha fazla tatmin aldıklarını söylemek olasıdır. İş yaşamından beklentilerini karşılaması, iş tatminini pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur.

1.4.2. Kişiler Arası İlişkilerden Kaynaklanan Nedenler

İnsanlar arası ilişkiler tükenmişliği etkileyen önemli nedenlerden biridir. Çünkü unutmamak gerekir ki tükenmişlik mesleğinde kişilerle birebir ilişkide bulunmasından kaynaklanan bir durumdur (Örmen, 1993).

İnsanlar arası ilişkilerde iki taraf olduğunu unutmamak gerekir. Diyelim ki Y sınırlı olduğu için X üzgündür. Fakat Y'nin sınırlı oluşu X'in Y'nin problemlerini anlamamasından kaynaklanmaktadır. Kısacası X ve Y'nin ilişkileri birbirlerinin stres sorunlarını arttırıcı niteliktedir. Dolayısıyla

tükenmişlik kavramını anlamak için insanların diğer insanlarla ilişkilerinin doğasını irdelemek gerekmektedir.

1.4.2.1. Kişileri Olumsuz Olarak Değerlendirmek

Tükenmişlik sendromunun nedenlerinden birisi de şahsın diğer insanlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. Dünyaya kara gözlüklerin arkasından bakan bir kişi insanların değerini takdir etmekte yetersiz kalır; kapasiteleri hakkında olumsuz bir düşünce geliştirir.

Yapılan araştırmalar terapist, danışman, öğretmenlik gibi profesyonel mesleklerde çalışanların yardım ettikleri insanlara diğerlerine kıyasla daha olumsuz baktığını göstermiştir.

Yardımcı olunan insanların herhangi bir güçlük çıkarmaması ve tamamen normal olması durumunda dahi bu savın geçerli olduğu görülmüştür. Yardımlaşma ilişkilerini yardım edilen insanlar hakkında olumsuz bir bakış açısını körüklediğini söylemek abartılı bir iddia olmayacaktır. Bu ilişkinin dört boyutunu araştırma konumuz direk olarak ilgilendirmektedir.

1.4.2.1.1. Probleme Odaklanmak

Doğal olarak yardım isteyen şahıslar problemlili, başı dertte, sorunlarını çözmede yetersiz kalan insanlardır. Karşı tarafın gördüğü ve dikkate aldığı noktalar da hep bu olumsuz noktalardır. Şahıs hakkındaki iyi, olumlu ve sağlıklı olan kısımlar çoğunlukla göz ardı edilir. Senaryo, “şâhısa yardım edebilmek için sadece hatayı bulmanın yeterli olduğu” üzerine kurulmuştur.

Zamanın kısıtlı, işin yoğun olduğu durumlarda hastanın veya müşterinin olumlu yönleriyle ilgilenmenin lüks olarak görülmesi işi daha da güçleştirmektedir.

Olayın diğer bir yönü de hasta veya müşterinin işinin bitince ortadan kaybolmasıdır. Kişiler hasta oldukları zaman doktora giderler. Diğer bir deyişle doktor hastasıyla sadece problemleri zamanlarında kontak kurma imkânına sahiptir. Bütün bunlar, insanlar hakkında olumsuz bakış açısını ve tükenmişliği körükleyen faktörlerdir.

1.4.2.1.2. Pozitif Geribildirim Eksikliği

Başkaları için bir şeyler yaptığımızda işimizin takdir edilmesi hoşumuza gider. Çalışmamızın boşa gitmediğini görmek bizi sevindirir. Fakat çoğu zaman, çalışanlar şikâyetleri ve eleştirileri dinlemek zorunda kalırlar. Bazen de müşteriler teşekkürü gereksiz görür. Çalışanın hizmetinin karşılığı olarak parasını aldığını ve dolayısıyla daha fazla bir şey istemeye hakkı olmadığını düşünürler.

İdealist, insanlara iyi bir şeyler yapmaya çırpınan bazı kişiler için pozitif geribildirimden yoksun çalışmak acı bir ilacı yutmaya benzetilebilir. Bir öğretmen için öğrencisinden ya da öğrencisinin ebeveynlerinden yeterli geribildirim alamamak; bir işçi için yöneticisinden yeterli geribildirim ve destek alamamak olumsuz düşünmeye zorlayıcı etkenlerdir.

1.4.2.1.3. Duygusal Stres Düzeyi

Bazı durumlarda insanlarla ilişki kurmak oldukça zor, üzücü ve sıkıcıdır. Ölüm anındaki birisiyle diyalog kurmak ya da hastayı ölümcül hastalığı konusunda bilgilendirmek herkesin duygusal olarak kaldırabileceği

bir iş değildir. Yapılan araştırmalar tıp öğrencilerinin duygusal olarak en zorlandığı tecrübenin hastayı veya ailesini ölümcül hastalık konusunda uyarmak olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Yanında çalıştırdığı elemanını, mali güçlükler yüzünden işten çıkarmak zorunda olan yönetici için de benzer bir durum söz konusudur. Uzun yıllar çalıştığı bir elemanını ailesini ve çocuklarını güç duruma iteceğini bilerek işten çıkarmak yöneticiyi aynı ölçüde duygusal yönden zorlayan bir vakadır.

Hasta veya işçinin hatalı olmadığı böyle durumlarda, doktor veya yöneticinin isyan ve kızgınlığı diğer insanlara kanalize olabilir.

1.4.2.1.4. Değişim İhtimalinin Zayıflığı

Şahıslar olayları yönlendirme gücünü kendilerinde bulamazlarsa, insanlar hakkında olumsuz duygular geliştireceklerdir. Haklı olduğu halde şirket yönetiminde söz sahibi olamayan bir memur, öğrencilerine güzel davranışları kabul ettiremeyen bir öğretmen, zekâ özürü hastasını tedavi imkânı olmayan bir doktor için benzer durumlar söz konusudur. Çaresizlikten kaynaklanan bu durum profesyonel çalışanı öfke ve kızgınlığa sevk eder.

1.4.2.1.5. Karşıdaki Kişilerin Durumları

Sizden bir şeyler isteyen bir şahıs sizi ona istediğini vermeye motive edebilir. Bunun yanında karşınızdaki şahsın özellikleri sizin için yardımınızın nitelik ve niceliğini etkiler. Kişisel ilişkilerimizde bize neşe veren, bize benzer değer yargılarına sahip insanlarla birlikte olmak isteriz. Oysa iş ilişkilerinde çoğu zaman seçeneğimiz yoktur. Sürekli bir şeyler talep eden, derdini anlatamayan, talimatları uygulamayan, sabırsız, sıkıntılı, sürekli problem çıkaran müşteri veya hastaları “kötü” olarak değerlendireceğimiz şüphesizdir.

Böyle hasta ve müşterilerle kerhen ilgilenmek zorunda kalan kişi sürekli kendinden ödün vermek zorunda kalacaktır. Bundan da öte tükenmişliğin üç alt boyutunun gelişmesi için ideal bir ortam hazırlayacaktır.

1.4.3. Örgütsel Nedenler

Tükenmişliği tetikleyen diğer bir sebep de örgütten ve işten kaynaklanan sebeplerdir. Kişinin çalıştığı ortam, yaptığı işin yapısı, işin miktarı tükenmişliğe zemin hazırlar.

Tükenmişlik üzerinde etkili olduğu düşünülen örgütsel faktörler; Maslach ve Leiter tarafından sınıflama çerçevesinde, iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler başlıkları altında incelenmiştir (Budak, Sürgevil, 2006; 97; Çağlıyan, 2007).

Demereouti ve arkadaşları yaptıkları çalışmada iş ortamının gereklilikleri ile sağladığı olanak ve ödülleri tükenme üzerinde oldukça etkili bulmuşlar, tükenmenin çalışma koşulları ile yaşam tatmini arasında aracı bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir (Karlıdağ, Ünal, Yologlu, 2000; 114).

Cordes ve Dougherty'e göre tükenmişlik sendromuna yol açan sebeplerden biri de işin kendisinden ve görevden kaynaklanan sebeplerdir. Bunlar arasında en kritik olanlarını çalışanlar ve müşteri (öğrenci, hasta, otel misafiri ve benzeri) ilişkisinden oluşan sebepler ve görevden oluşan aşırı görev, karmaşa ve çatışma olarak sıralamışlardır (Tepeci, Birdir, 2003; 961).

Kepir'e göre tükenmişliğin çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden en çok göze çarpanları şu şekilde sıralanabilir: fazla iş yükü, düşük motivasyonlu kişilerle çalışma, kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması, sosyal desteğin az olması. Ayrıca işle ilgili etmenler olarak meslekten ve işten memnuniyet, iş tatmini işin önemi, rol çatışması, görevde belirsizlik, izin alma, geç kalma da sayılabilir (Çalışkur, 2005; 2).

Pretorius, üniversitede eğitim veren kişilerde tükenme düzeylerini incelemiş ve bu kişilerde rol çatışması, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılım ve örgenci sayısı gibi etmenlerin tükenmeyle ilişkili olduğunu bildirmiştir (Bilici, Mete, Soylu, Bekaroglu, Kavakçı, 1998).

Schwab, Jackson ve Shuler'e göre kurumdaki rol karmaşası, rol belirsizliği, karar verme sürecine katılmama, idarecinin/yöneticinin desteğinin ve kurumda ödüllendirme sisteminin olmaması; Brissie, Hoover-Demsey ve Bassler'e göre çalışılan kurumun bulunduğu çevrenin sosyo ekonomik düzeyi; Gold, Sarros ve Sarros, Wisniewski ve Gargiulo'ya göre de çalışılan ortam, işten soğuma, yetersiz eğitim, uzun süre yaşanan iş stresi ve stresle baş etmedeki başarısızlığın fark edilmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir (Akçamete, Kaner, Sucuoglu, 2001; 5).

Yukarıda belirtilen örgütsel sebepler alt başlıklar halinde aşağıda açıklanacaktır (Akçamete, Kaner, Sucuoglu, 2001; 5).

1.4.3.1. Aşırı İş Yükü

Örgütsel tükenmişlik kaynaklarından en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olmasını ifade eder.

Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı bilinmektedir. Eğer birey yapabileceğinden çok eylemle yüklenmişse, kendi yetenek ve özellikleri yaptığı işe uygun değilse, böyle bir durumda, aşırı çaba ve gerilimden dolayı tükenmişlik adını verdiğimiz psikolojik duruma itilebilir. Bu psikolojik durum işine karşı olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Izgar, 2001; 18).

Tükenmişliğin alt boyutlarından duygusal tükenmeyi azaltmanın bir yolu aşırı iş yükünü azaltmaktır. İş yapmaktan kaçınan, çok fazla işe

devamsızlık gösteren, yapması gereken işleri yerine getirmeyen kişilerin daha stresli oldukları; görevini düzenli yapan kişilerin ise daha az stresli oldukları görülmüştür. Bunlar kişinin iş performansını nitel ve nicel olarak etkilemektedir.

İş yükünün bireyi olumsuz etkilediği alt alanlar, “belirgin olmayan görev yüklenimi”, “iş yapmakla yükümlü olduğu zaman ait baskı” (genellikle işin bireyin yapabileceğinden daha kısa zamanda bitirmesinin istenmesi bireyde stres yaratabilmektedir), “uyumsuz ya da uygunsuz eğitim ve geliştirme” ile “düşük düzeyde sosyal destek”ten oluşmaktadır (Keser, 2005; 106).

Aşırı iş yükü, bireyin işine konsantrasyonunu engeller, bireyin sürekli stresli bir ortamda çalışmasına neden olur. İş yetiştirme paniği ile birey yaptığı işte yeteri kadar verimli ve başarılı olamaz. Bu da yapılan isteki hata oranını yükseltir.

Maslach ve Jackson’a göre bireyler bir işi bitirebilmek için gerekli beceri ve yeteneklerden yoksun durumda olduklarını hissettiklerinde nitel yükten; verilen sürede işi tamamlayamayacaklarını algıladıklarında da nicel yükten söz edilebilir.

Ağır bir yükte karşı karşıya olan kişiler aileleriyle yeteri kadar beraber olamaz ve dinlenme ve eğlenmeye ayırabildikleri süreler kısıtlanır. Zaman baskısı altında çalışmak ve istenilen faaliyetlere yer verememek beden ve ruh sağlığını olumsuz yönde etkiler (Torun, 1995; 14).

Günlük çalışma rutininde hizmet verilen kişi sayısı arttıkça, tükenmişliğe işaret eden duygusal tükenme ve insanlara negatif yaklaşma artar. Yardım veren bu yükü yardım alanla daha az zaman geçirmek, daha az hizmet sağlamak, gerekli takipleri yapmamak gibi yollarla azaltmaya çalışır. Bu da yardım alanların sorunlarına daha az çözüm bulunması demektir. Çok sayıda kişiyle uğraşmanın duygusal gerginliği yardım vereni her biriyle daha az ilgilenmeye götürür. Yardım veren görüşmeleri sırasında kendisiyle meşguldür, ya da görüşme sırasında bir eli kapı kolundadır. Bireysel olmayan

yorumlar ve yüzeysel genellemeler bireysel iletişimin yerini alır. Bu iş yükü karşısında geri çekilmenin bir başka belirtisi de yetersiz iştir. Bu yolla daha az danışan yani problem gönderilmesi sağlanır. Kısacası iş yükü isteki huzursuzluğu artırır. Toleransı, yeterliliği, memnuniyet ve yaratıcılığı azaltır (Dolu, 1997; 9).

Araştırmalar, kaynak yetersizliği, küçültme programları nedeniyle personel sayısının azaltılması ve bürokratik işlemlerin çokluğunun, iş yükünü önemli ölçüde arttırdığını belirtmektedir. Yine araştırmalara bakıldığında personel başına düşen işin, özellikle nicel olarak artmasıyla tükenmişlik düzeyinde bir yükselme olduğu görülmektedir. Tükenmişliğin, çalışanların duygularla çalışma kapasitesini azalttığını ve iş ilişkilerinde bozulmaya neden olduğunu ortaya koyan araştırmalar da vardır.

Bazı araştırmalarda işe beden ve ruh sağlıklarının bundan olumsuz etkilendiğine ilişkin bulgulara rastlanmaktadır. Çalışanların, görevlerinin ve iş arkadaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olması veya iş yerinin değiştirilebileceği korkusuyla kendilerini kötü hissetmeleri ve iş yorgunluğuna rağmen çalışmaya devam ettikleri belirtilmektedir. Yine çalışanların, başkalarıyla anlamlı ve saygıya dayalı ilişkiler kurmaya zaman ayırmak yerine, giderek kendi istihdam durumuyla daha yakından ilgilendikleri rapor edilmektedir (Uğurluoğlu Ok, 2002; 31).

Tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasının aşırı iş yükü olduğu gözlemlenmiştir. Çok sayıda müşterinin çok sayıda talebiyle, çok az zamanda ilgilenmek tükenmişliğe prim vermektedir. Amerika'daki sosyal güvenlik merkezlerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalarda bir memurun günde 20-30 müşteriye servis verdiğinde yaptığı işten memnun kaldığı, bu sayının günde 40-50'ye yükselmesi durumunda tükenmişlik sinyallerinin ortaya çıktığı görülmüştür (Örmen, 1993; 13).

Yukarıda yapılan açıklamalar ve yapılan araştırmalar da gösteriyor ki aşırı iş yükü, tükenmişliği tetikleyen başlıca örgütsel sebeplerden biridir.

Örgütte gerekli yapılandırmalar oluşturarak çalışan üzerindeki aşırı iş yükü hafifletilmelidir. Bu hem şirketin verimliliğini hem de çalışanın verimliliğini artırır.

1.4.3.2. Kontrol Eksikliği

İnsan kaynakları ve hizmet sektöründe çalışan yöneticilerin, çoğu zaman, üst düzey yöneticiler ve alt kademeler arasında sıkışmış pozisyonu onları karar verme aşamasında yetkisiz bırakmaktadır. Hatta bazı durumlarda basit kararlar alabilecek ve saygı kazanacak yetkiden yoksun kalmaktadırlar. Bu sorun literatürde çaresizlik olarak da adlandırılmaktadır.

Maslach'a göre iş yerinde kontrol, çalışma önceliklerinin belirlenmesi, iş yapma şekillerinin seçilmesi ve kaynakların kullanılması hakkında karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Bu kapasitesinin kullanılmasının önüne geçen yöntemler, bireysel özerkliği ve işe katılımı sınırlandırdığından, çalışan içindeki önemli konular üzerindeki kontrolünü kaybettiğinde, karşılaştığı problemleri tanımlayamamaya başlamaktadır. Sullivan'a göre, örgütün çalışanlarına özerklik tanıyan bir yapısının olması ise iş memnuniyetini sağlamakta ve dolayısıyla tükenmişliği engellemektedir.

Ne var ki işyerinde, kontrolü sağlamak zor olabilir. Örgüt içinde yapılan her şey, öncelikle iş üzerinde kontrolü elinde tutmak isteyen diğer kişilerle beraber çalışmayı gerektirir. Ayrıca işyerindeki tüm etkinlikler daha sonra da hedeflenen yol üzerinde oluşabilecek beklenmedik problemlerle ilgilenmeyi ve belirsizlikleri tolere edebilmeyi beraberinde getirmektedir. Ancak bu noktada aşırı kontrol istenmeyen bir durumdur. Örgüt içindeki aşırı kontrolün, çalışanların bitkin düşmelerine, yaptıkları işten bezmelerine, kendilerini yetersiz hissetmelerine ve güven eksikliğine neden olabilmektedir. Bu nedenle aşırı kontrolün tükenmişliği ve beraberinde alaycı davranışları desteklediği belirtilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar, yaptıkları iş üzerinde

bireysel veya paylaşılan bir kontrole sahip değillerse de aynı sonuçlarla karşılaşmak olasıdır. Bu yüzden çalışanlar ile yöneticiler arasında aktif bir işbirliğinin oluşması için dengeli bir kontrol sisteminin yanı sıra çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi de önemlidir. Nitekim çalışanların yaptıkları iş üzerinde yoğun olarak kontrol eksikliği olduğunda özellikle duygusal tükenmişlik yasadıkları belirtilmektedir. Bunun çalışanların duygusal stres yükünü, kızgınlık ve öfkesini arttırmakla kalmayıp, onların kendilerini beceriksiz ve başarısız olarak algılamalarına da neden olduğu ifade edilmektedir. Diğer taraftan karar mekanizmalarına katılım oranları arttıkça, bireyin kendine olan özgüveni ve dolayısıyla yaptığı işe yönelik saygısı ve kişisel başarı duygusunun da arttığı belirtilmektedir (Uğurluoğlu Ok, 2002; 31-32).

Yardım veren, verdiği hizmet üzerinde kontrolü sağlayamıyorsa tükenmişlik oranı yüksektir. Bu kontrol eksikliği üstlerin ne yapılacağı, ne zaman ve nasıl yapılacağını başka bir yol için fırsat bırakmadan kesin olarak söylemelerinden kaynaklanır. Eğer bireye yapabileceğinden fazla sorumluluk verilmişse ya da stresli ortamdan uzaklaşma fırsatı verilmiyorsa o zaman bu kontrol eksikliği duygusu ortaya çıkar. Yardım veren bu duyguyu yaşar çünkü yaptığı iş ile ilgili kararlarda söz sahibi değildir. Hiçbir rolü olmamasına rağmen bu kararın yarattığı sonuçlara maruz kalmaktadır, bu da kapana kısılmış olma duygusu verir (Dolu, 1997; 9- 10).

1.4.3.3. Meslektaşlarla İlişkiler ve Çatışmalar

Yapılan işin gereği insanlarla ilgilenmek sadece müşterileri kapsamaz. İş arkadaşları, danışmanlar, yöneticiler de örgüt bünyesinde bağlantı kurulan insanlardır. İş arkadaşları destek olabileceği gibi köstek de olabilir. Örneğin, yeni eğitim tekniklerini denemeye çalışan idealist bir öğretmen, meslektaşlarının hedefi haline gelecektir.

Eğer çalışan şu maddelere çoğunlukla evet cevabını veriyorsa iş arkadaşları ve işi ile ilgili çatışmalar yaşamakta ve tükenmişlik belirtisi göstermektedir: (Potter, 2005; 2).

- ❖ Çalışma arkadaşlarım beni baltalıyor.
- ❖ Yönetim ayırım yapıyor.
- ❖ Ofis politikaları ve ortam isimi yapmamı engelliyor.
- ❖ Çalışma arkadaşlarım birlikte çalışmak yerine çıkar uğruna yarışmayı tercih ediyor.

Meslektaşlarınız veya çalışma arkadaşlarınızla problem yaşamak tükenmişliğe iki türlü katkıda bulunur. Birincisi bu iş arkadaşları diğer bir duygusal stres kaynağı olabilirler. Duygusal tükenme ve negatif duyguların gelişmesine neden olurlar. İkincisi ise bu, çalışma arkadaşları tükenmişlikle baş edebileceği kaynaklardan ve tükenmişliğin engellenmesinden mahrum edebilirler. Meslek arkadaşlarıyla olan destekleyici ilişkiler tükenmişliğin engellenmesinde yardımcıdır.

Çalışana destek sağlamayan danışmanlar ve çalışma arkadaşları stres kaynağı ve tükenmişliğe eğilim yaratan bir faktör olarak bulunmuştur. (Dolu, 1997; 10).

Çalışanlar arasında rekabet bir çatılma nedenidir. Rekabet grup birliğinin bozulmasına ve dolayısıyla tükenmişliğe zemin hazırlar. Meslektaşlar arasında çatışma sadece kişisel kaynaklı değildir, çatışmayı büyük ölçüde kışkırtan örgütsel yapı ve yönetimidir. Özellikle terfi imkânlarının sınırlı, çalışanlar arasındaki rekabetin yoğun olduğu firmalarda, kişiler öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. İş arkadaşlarıyla arasında güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanın tükenme riskini daha da arttıracaktır.

İngilizcede “mobbing” denilen, “çalışanların, diğer bir çalışana sürekli eziyet etmesi baskı altında tutması”, Avrupa işyerlerinde artık klinik tedavi gerektiren psikoloji bir rahatsızlık sayılıyor. Bu konuda işyerleri, çalışanların

verimini arttırmak; çalışma ortamlarında bu gibi olayları önleyebilmek için yoğun çalışmalar yapıyorlar. Psikologların “ofis bunalımı veya terörü” adını verdikleri mobbing için özel klinikler kuruluyor. Bu konuda ilk klinik, 36 yaşındaki Alman nörolog Michael Becker tarafından kuruldu. Stockholm Üniversitesi psikiyatrlarından Heinz Leymann, mobbing konusunda yoğun araştırmalar yapan bir grup bilim adamından biridir.

Leymann, tüm Avrupa çapına vurulduğunda, “ofis bunalımı” nedeniyle kaybedilen işgücü ve paranın korkunç miktarlara ulaştığını kaydediyor. Bu rahatsızlığın, zayıf karakterlileri olduğu kadar güçlü karakterlileri de etkilediğini belirten Leymann, bu hastalara aynı alkohiklere olduğu gibi son derece titiz bir tedavi uygulanması gerektiğini vurguluyor. Uzmanlar, ofis bunalımının bazı hallerde, çalışanın kişilik yapısına göre sadece yukarıda saydığımız fiziksel rahatsızlıklarla kalmadığını, intihar girişimi ya da cinayete kadar varabildiğini kaydediyorlar. Uzmanlar çalışanlara fazla yüklenen, bozuk organizasyonlu, iki başlı yönetimlerin bulunduğu işyerlerinde bu hastalığa çok sık rastlanıldığını belirtiyorlar (Örmen, a.g.e. 15- 16). Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar ve işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür. Kavram, çalışanlara üstleri, astları veya eşit düzeyde çalışanlar tarafından sistematik biçimde uygulanan her türlü kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir. Mobbing, olgusundan zarar gören kişilerde; uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, sıkıntı, endişe, hareketsizlik, ağlama krizleri, unutkanlık, alınganlık, ani öfkelenme, suskunluk, yasama arzusunun kaybı, daha önce sevdiği şeylerden tatmin alamama gibi bir takım davranış ve düşünce değişiklikleri gözlenebilir (Tınaz, 2006; 8).

Mobbing, mobbinge uğrayan işçi açısından ve mobbingin uygulandığı işletme açısından yıkımsal düzeyde zararlar verebilmektedir. İşveren tarafında ortaya çıkan hasarlar, öncelikle ekonomik niteliktedir. Mobbingin örgütlere ekonomik maliyetlerinden bazıları; hastalık izinlerinin artması, yetişmiş uzman çalışanların isten ayrılmaları, isten ayrılmaların artmasıyla

yeni çalışan alımının getirdiği maliyet, işten ayrılanların artmasıyla eğitim etkinliklerinin maliyeti, genel performans düşüklüğü, iş kalitesinde düşüklük, çalışanlara ödenen tazminatlar, yasal işlem ve/veya mahkeme masrafları, erken emeklilik ödemeleridir (Laçiner, 2007).

1.4.3.4. Yöneticilerle İlişkiler

İş arkadaşları gibi yöneticilerle ilişkiler de çalışanlar açısından bir tükenmişlik nedeni olabilir. Yöneticiler statüleri itibariyle kontrol ve güç sahibidirler. Söz ve davranışlarıyla tükenmişliği önleyebilir veya körükleyebilirler.

Yöneticiler ve çalışanlar arasında değer çelişkisi çoğu isin içeriğinde gizlidir. İş gereği insanlarla yoğun ilişki içerisinde olanlar için hizmetin kalitesi büyük önem taşır. Buna rağmen yöneticiler olayı sadece sayısal standartlar üzerinden değerlendirme hatasına düşebilirler. Örneğin; bir doktor hastasına daha fazla vakit ayırmasının elzem olduğunu düşünürken, hastane yönetimi ekstra zamanın vakit kaybına yol açtığını savunabilir. Yönetici kaynaklı geribildirim çalışanların çoğu zaman yoksun kaldıkları bir mekanizmadır. Yöneticilerin çalışanlara işlerini ne kadar iyi yaptıkları, ne kadar geliştirmeleri gerektiği konusundaki övgü ve tavsiyeleri iletmeleri gerekir. Maalesef, çalışanın yol göstericisi olan bu geribildirim ihmal edilir. Verilse bile olumsuz geribildirim ağırlıklıdır. Yöneticilerin sürekli kritik ve negatif değerlendirmeleri çalışanlar açısından motive edici olmaz. Tam tersine, kendilerine olan güvenlerini kaybetmelerine ve olumsuz düşünmelerine neden olur.

Çalışanlar da olumsuz yanlarının kendilerine karşı kullanılmasını istemedikleri için hatalarını gizleme yoluna giderler. Böylece tükenmişlikle mücadelede kendilerini zayıf düşürmüş olurlar (Örmen, 1993; 16- 17).

Ast- üst ilişkileri tükenmişlik açısından üzerinde durulması gereken bir konudur. Verilen emirler kurumun amaçlarına, astların yeteneklerine uygun

olmalı, astların beklentilerine ters düşmemelidir. Astlar üstleri ile ilişkilerinde şüpheli ve korku dolu, gerilim içindedirler. Bu psikolojik havadan kurtulabilmeleri için üstlerini iyi tanımak, kurumun amaçlarını bilmek ve yaptıkları işin doğruluğunun takdir edilmesini isterler. Üstler astların çalışmalarını takdir etmeli, yasal haklarına ve sahip oldukları değerlere saygılı olmalı, astlarına görüş ve fikirlerini açıklamalarına fırsat vermelidir (Izgar, 2001; 20).

1.4.3.5. Kurumun Plan ve Politikaları

Her kurumun kendine göre bir başarılı olma kavramı vardır. Kurum bu amacı başarmaya çalışır. Hizmet veren de çalışırken bu amacı gerçekleştirmelidir. Bu amaçlar hizmet veren- idare arasında problem olabilir. Amaçlar doğrultusunda getirilen kurallar hizmet veren- hizmet alan ilişkisini etkileyebilir. Hizmet vereni sınırlayabilir, istemediği şeyleri yapmaya zorlar.

Kurumda organizasyonun ve yönetimin zayıf olması tükenmişliği oluşturabilir. Eğer amaçları açık değilse, çalışanları rolleri ve sınırları iyi belirlenmemişse, bürokratik işlemler ön planda ise, yönetim- çalışan iletişimi destekleyici ve açık değilse o zaman yardım veren için iyi hizmet, tedavi ve bakım vermek zorlaşır. Cherniss, bürokratik işlemlerin profesyonel otonomi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ve profesyonelin kendini bağımsız olarak hissetmediğinden bahseder (Dolu, 1997;11).

Maslach adilane örgütlerde çalışanların ise katılımlarının artırılmasındaki en büyük etkeni örgütün dürüstlük, açıklık ve saygı ilkeleriyle yönetilmelerine bağlamaktadır. Ancak kriz dönemlerinde örgütün kısa süreli finansal performanslara odaklanması mevcut açık ve güvenilir iletişimi zedeleyebilmektedir. Rekabete dayalı ilişkiler ile kısa süreli yönetim değerleri, gizliliği cesaretlendirerek çalışanların bireyselliğini ve beraberinde alaycı davranışları ön plana çıkarabilmektedir. Bu kişiler arası ilişkilerde karşılıklı

saygıya dayalı iletişimin kırılmasına ve incitici davranış ve tutumların gelişmesine neden olabilir. Böyle bir atmosferde örgütün, kurum içinde pürüzlü ve hatalı ödül dağılımında bulunmasının, topluluk bilincini tahrip ettiği, iş ve aile ilişkilerini bozduğu belirtilmektedir (Uğurluoglu Ok, 2002; 34).

İş yerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması, vardiyalı çalışma düzeni, terfi imkânlarının kısıtlı olması, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı ve monotonluk tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak ve örgütteki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Torun, 1995; 15). Ayrıca yöneticilerin çalışanlara adil davranmaması, hak etmedikleri halde bazı çalışanlara birtakım ayrıcalıklar tanınması, yönetime güveni azaltarak ayrıcalıklı davranılanlara karşı düşmanlık duyguları geliştirecektir. Bu da tükenmişliğe zemin hazırlayacaktır (Koç, 1999; 40).

Her örgütün kendine mahsus bazı kural ve prosedürleri vardır. Bu kurallar müşteri ve çalışan arasında mevcut olan duygusal stresi artırır. Örgütün plan, kural ve prosedürlerinden kaynaklanan tükenmişlik nedenleri şöyle sıralanabilir (Örmen, 1993; 14):

- ❖ Doldurulması gereken formlar,
- ❖ Ödenek yetersizliği,
- ❖ Yetki noksanlığı,
- ❖ Yapılması gereken bürokratik işlemler ve kırtasiyecilik,
- ❖ Kötü organizasyon ve yönetim,
- ❖ Zaman sınırlamaları,
- ❖ Uzun raporlar yazma zorunluluğu,
- ❖ Şirket amaçlarının belirsizliği,
- ❖ Rol belirsizliği,
- ❖ Yönetim ve çalışanlar arasında haberleşme kopukluğu,
- ❖ İş güvenliğinin eksikliği,
- ❖ Terfi imkânlarının yetersizliği.

Tüm bu sayılan sebepler ve diğerleri örgütün yapısının, çalışma ortamının tükenmişliği ne derece etkilediğini göstermektedir. Yukarıda sayılan sebepler dışında ayrıca ödül eksikliği, değer çatışması, topluluğun dağılması, yeterlilik ve mücadelede etkinlik, müşteri yardımlaşması gibi örgütsel sebepler de tükenmişliğe neden olabilmektedir.

1.5. TÜKENMİŞLİĞİN SONUÇLARI

Tükenmişliğin örgüt, birey ve yardım hizmeti alanlar açısından ağır ve ciddi sonuçları vardır. Uzun süreli stresle baş etmede başarısızlık yaşanıyorsa, stres tükenmişliğe dönüşür ve tükenmişlik bireye kendisini ortaya koyma fırsatı vermez (Sarros ve Sarros, 1992; Sezgin, t.y.).

Tükenmenin etkileriyle ilgilenen araştırmacıların birçoğu tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve mental yönlerinin iç içe olduğunu vurgulamaktadır (Saross ve Saross, 1992). Fiziksel yetersizlik ile umutsuzluk ve yardımsızlık duygularını içeren duygusal tükenme, iş, yaşam ve diğer kişilere yönelik negatif tutumlarla karakterize bir biçimde ortaya çıkmaktadır. Fiziksel yetersizlikler, hastalık, baş ağrısı, mide bulantısı, sırt ağrıları, sıklıkla ortaya çıkan grip, yorgunluk ve uyku düzensizlikleri olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel problemler, depresyonla birleşerek duygusal ve mental tükenmeye de yol açmaktadır (Brouwers ve Tomic,1999).

Tükenmişliğin sonuçları; azalan meslek başarısı ve böylece hizmet alanlara yetersiz ilgi, aile yaşamı ve kişisel ilişkilerin bozulması, işe devamsızlık ve iş değiştirme isteği biçimindedir (Sarros ve Sarros,1992). Bazı araştırmacılar Gann, 1981; Zahn, 1980; Pines ve diğ, 1981, Freudenberg, 1974–75; Maslach ve Jackson, 1984 tükenmişliğin olası sonuçlarını; alkolizm, aşırı sigara içme veya ilaç alma, işte başarısızlık, şişmanlık, kazalar, aile çatışmaları, boşanma ve intihar şeklinde bildirilmektedir (Tümkaya, 1999; Sezgin, t.y.).

Tükenmişlik sendromu, stresle benzer etkiler yaratsa da oluşturduğu semptomlar stresin oluşturduğundan biraz farklıdır. Bu semptomların seyri tükenmişlikte daha sinsidir. Tükenmişliğin yarattığı etkiler daha tehlikeli olabilmektedir. Sadece kişiye değil çevresine de etkileri büyük olmaktadır (Çağlıyan, 2007).

Bu konuda yapılmış araştırmalar, tükenmişliğin kişilerde yorgunluk, uykusuzluk, bazı psikosomatik hastalıklar, işten soğuma, işten ayrılma, evlilik yaşantısında sorunlar, alkol ve sigara kullanımında artış gibi sorunlara yol açtığını belirtmektedir (Kırılmaz, Çelen, Sarp, 2003; 3)

Başka bir araştırmaya göre de tükenmişlik şu semptomları gösterir (Yu, 2005; 1):

- ❖ Okul ve iş performansını düşürür.
- ❖ Kişi inisiyatifini ve umudunu kaybeder.
- ❖ Anlık enerji için şekere ihtiyaç duyar.
- ❖ Hazımsızlık gibi şikâyetler duyar.
- ❖ Düşük tansiyon ve halsizliğe neden olur.
- ❖ Depresyon, anksiyete, korku ve fobilerin oluşmasına neden olur.
- ❖ Kişi bugünüyle değil geçmişle yaşamaya baslar.
- ❖ Kahve, sigara, çikolata, alkol ve uyuşturucu maddelere karşı eğilim artar.
- ❖ İktidarsızlık veya tatminsizlik yaşamaya baslar.
- ❖ Hiperaktivite, dikkat dağınıklığı ve intihar düşünceleri oluşmaya başlar.

Kahill'e göre tükenmişliğin kişi üzerinde olumsuz etki yarattığı beş önemli alan vardır. Bunlar (Tepeci, Birdir, 2003; 962);

- Fiziksel etkiler,
- Duygusal etkiler,
- İlişkilere etkileri,
- Alışkanlık biçimlerine etkileri ve
- Davranış biçimlerine etkileridir.

Kahill'e göre diğer olumsuz fiziksel etkiler sırasıyla, halsizlik, uykusuzluk, baş ağrıları ve çeşitli mide ve benzeri rahatsızlıklardır. Tükenmişlik sendromunun fiziksel ve duygusal etkilerinin en başında akıl sağlığını olumsuz etkilemesi gelmektedir. Yapılan çalışmalar ayrıca, tükenmişlik yaşayan insanların yakın arkadaşları, çalışma arkadaşları ve aile bireyleri ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar yaşadıklarını ortaya koymaktadırlar. Maslach ve arkadaşlarına göre tükenmişlik yaşayan insanlar arkadaşlarından uzaklaşmakta ve sosyalleşmede sorun yaşamaktadırlar. Lazaro ve arkadaşları tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimi arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Burke ve Greenglass ve Wolpin, Burke ve Greenglass duygusal tükenmişlik ve iş tatmini arasında ilişki tespit ederken, Golembiewski ve Kim tükenmişlik ve azalan kendine güvenme hissi arasında, Jackson, Turner ve Brief, tükenmişlik ve işletmeye olan bağlılığın azalması belirtileri arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Reynolds ve Tabacchi tükenmişliğin her şeklinin işletmelere doğrudan ve dolaylı birçok önemli maliyete yol açtığını öne sürmektedir. Bu maliyetler arasında artan işe gelmeme eğilimi, üretkenlikte yaşanan azalmalar ve erken emekliliğe ayrılmalar sayılabilir (Tepeci, Birdir, 2003; 962).

Türk Tabipler Birliğinin, tabip odalarına kayıtlı uzman ya da pratisyen olarak çalışmakta bir grup hekimin tükenmişlik düzeylerinin saptanması amacıyla yaptığı anket, tükenmişliğin hekimler için de tehlike oluşturduğunu ortaya koymuştur. Anketin ön raporundaki en önemli saptama tükenmişlik hekimler için ve dolaylı olarak toplum için bir tehlikedir (Kiper, Karaağaoğlu, Aslan, Topal, Güdük, Cengiz, 2005).

1.6. TÜKENMİŞLİĞİ ÖNLEME VE BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ

Tükenmişlik, bireysel ve örgütsel etkilerinin fark edilmesiyle birlikte önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler sebebiyle tükenmesi, idealizm kaybı gibi tanımlanan tükenmişlik

çalışma hayatını tehdit eden bir unsurdur. Tükenmişliğin etkilerini en aza indirmek için bireysel yöntemler ve örgütsel yöntemler birlikte uygulanmalıdır. (Çağlıyan, 2007).

Beverly Potter, kişi kendine şu soruları sorup genelde evet cevabını veriyorsa tükenmişlikle karşı karşıyadır demektedir (Potter, 2006):

- ❖ Yeterli uyku uyumuş olsam da kendimi yorgun hissediyorum.
- ❖ İşimden yeterli tatmini alamıyorum.
- ❖ Hiçbir neden yokken sinirleniyorum.
- ❖ Çok unutkanım.
- ❖ İnsanlara çabuk sinirleniyor ve çıkışıyorum.
- ❖ Özel hayatımda ve isimde kendimi insanlardan uzak tutuyorum.
- ❖ İş hakkında düşünmekten uykuya rahat dalamıyorum.
- ❖ Öncelere göre daha çabuk hastalanıyorum.
- ❖ İşteki performansımı yükseltmemiyorum.
- ❖ Sürekli çatışma yaşıyorum.
- ❖ Kendimi iyi hissetmek için alkol ve uyuşturucu kullanıyorum.
- ❖ Diğer insanlarla iletişim kurmak bende gerginlik yaratıyor.
- ❖ İşimden çok çabuk sıkılıyorum.
- ❖ İşe gitmek istemiyorum.
- ❖ İşimin özel hayatımı olumsuz etkilediğini düşünüyorum (Çağlıyan, 2007).

İşverenler de aşağıdaki sorulara eğer genelde evet cevabını alıyorsa işletmesinde tükenmişlikle karşı karşıya demektir (Potter, 2006):

- ❖ İşçi devir oranı oldukça yüksek.
- ❖ Çalışanlar işe tam zamanında giriş yapmıyor.
- ❖ Alkol ve uyuşturucu problemi yaşayan çalışanlar var ve bu performansı etkiliyor.
- ❖ Devamsızlık oranı yüksek.
- ❖ Çok çatışma yaşanıyor.

- ❖ Direktifler takip edilmiyor.
- ❖ İşler genelde son güne bırakılıyor.
- ❖ Üretim düşüyor.
- ❖ Çalışanlar iş dışında sosyal değiller.
- ❖ Çalışanlar arasında umutsuzluk çok fazla.
- ❖ Çok fazla şikâyet olayı yaşanıyor.
- ❖ Takım çalışması zayıf.
- ❖ Çalışanlar sadece kendi çıkarları peşinde koşuyor.
- ❖ Çalışanlar tarafından tehdit en iyi motivasyon yolu olarak görülüyor.
- ❖ Çalışanlarda sürekli birbirlerini baltalama isteği var.

Tükenmişlikle mücadele edebilmek için ilk önce problemin varlığını ve önemini kabul etmek gerekir. Bu noktadan sonra, tükenmişlikle mücadele edebilmek için bireysel ve örgütsel düzeyde bazı teknikler kullanılabilir. Tükenmişlik sinsice ilerleyen bir rahatsızlık olsa da tedavisi mümkün olmayan bir rahatsızlık değildir (Çağlıyan, 2007).

Bunun için tükenmişlikle mücadelede hem bireyin hem örgütün çabası büyük önem taşımaktadır. Bu mücadelede; yöntemi belirleme, planlama ve uygulama sorumluluğu daha çok örgütte gibi gözükse de, hem bireysel hem de örgütsel tekniklerin bir arada ele alınmasıyla, daha olumlu sonuçlar alınacağı açıktır (Çağlıyan, 2007).

Leither'e göre tükenmişlikle mücadelede iki yöntem bulunmaktadır (Sürgevil, 2006; 97):

- ❖ **Kaçış mücadelesi:** Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele.
- ❖ **Kontrol mücadelesi:** Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak.

Buna göre; birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanlar daha çok tükenirken; sorunları kontrol altına alma yönünde mücadele verenlerin daha az tükenmişlik yaşadığı görülmektedir (Çağlıyan, 2007).

Tükenmişlikle mücadelede başvurulabilecek birtakım yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Karadeniz, 2005).

- ❖ Kişinin mesleğe yönltilmesinde; kişiliğine, uzun vadeli beklentilerine uygun mesleği seçmesine dikkat edilmesi,
- ❖ Çalışanların rollerinin ve sorumluluklarının yönetici tarafından açık bir şekilde belirtilmesi,
- ❖ Çalışanların işle ilgili kararlara katılmasının sağlanması,
- ❖ Çalışanlara kariyer fırsatlarının tanınması,
- ❖ İşlerin çalışanlar için anlamlı kılınması, çalışanların becerilerinin gelişmesine fırsat verilmesi,
- ❖ İş takvimlerinin, çalışanların istekleri ve iş dışı sorumluluklarının dikkate alınarak düzenlenmesi,
- ❖ Egzersiz yapma ve doğal beslenme,
- ❖ İş dışı ilgilerin geliştirilmesi,
- ❖ Çalışanları daha iyi organizasyon ve etkin zaman kullanımı konusunda bilgilendirme,
- ❖ Çalışanlara, düşünce ve duygusal paylaşım olanağı verme,
- ❖ Kişisel öncelik ve değerlerin yeniden yapılandırılması.

Cherniss tükenmişliğe yapılacak müdahalelerde iş yeri özelliklerinin değiştirilmesini ön planda tutar. Ona göre bireysel karakterler ve kariyer beklentilerini değiştirmek daha yumuşak yöntemlerdir. İşe yeni başlayan birini tükenmişliğini azaltmak için servis içi eğitim, servis dışında eğitim seminerleri, daha deneyimli çalışanların gözlemlerine başvurmak, iş yükünün derece derece arttırılması gibi girişimlerde bulunulabilir. Bu girişimler hem stresi azaltır hem de sevki arttırır (Çağlıyan, 2007).

Kurumun amacına bağlılık sağlar, yeterlilik duygusunu artırır. Shinn ve arkadaşları bir sosyal servisin çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada çalışanlara çözüm olarak şunları önermişlerdir: (Dolu, 1997; 19)

- ❖ Çalışanların yeterliliğini tamamlamak (iyi eğitim fırsatları, fikir üretme toplantıları, bireysel gelişmeyi sağlayacak olanakların verilmesi)
- ❖ İşin modifiye edilmesi (iş yükünün azaltılması, çalışanlara rotasyon sağlanması, gerçekçi amaçların konulması, iş aktivitelerinin çeşitlendirilmesi), alınan kararlara katılımın sağlanması, iletişimin artırılması, ödüllerin artırılması, gün içinde dinlenmenin, kahve molalarının tanınması ve daha fazla tatil olanağının sağlanması.

Bireyin sinsice gelişen tükenmişliğe yakalanıp yakalanmadığını anlaması için Freudenberger ve Richelson bireyin kendisine şu soruları sormasını istemektedirler (Freudenberger, 1994; 65):

- ❖ Her zaman başarılı olmanız gerektiğini mi düşünüyorsunuz?
- ❖ Sıkılmamak için her iste ayrı bir heyecan yaratma gereğini duyar mısınız?
- ❖ Sizin için yaşamınızın bir alanı diğerlerinden daha mı önemlidir?
- ❖ İnsanlarla yakın olmamanın eksikliğini duyuyor musunuz?
- ❖ Sizin için rahatlamak zor mudur?
- ❖ Herhangi bir konuda görüşleriniz katı mı? Görüşlerinizi esnekleştirmede güçlük çekiyor musunuz?
- ❖ Kendinizi yaptığınız işlerle çok mu özdeşleştirdiniz? İşler aksadığında bunu kendi başarısızlığınız olarak mı görüyorsunuz?
- ❖ İnsanların sizi nasıl gördüğü çok önemli mi?
- ❖ Kendinizi çok mu ciddiye alıyorsunuz?
- ❖ Hedefleriniz ne kadar belirli? Uzun vadeli olanlarla, hemen yapılması gerekenler arasında gidip geldiğiniz oluyor mu?

Bu soruların çoğunun cevabı “evet” ise yazarlar o zaman “nasıl ve ne zaman” bu duruma gelindiğinin sorulması gerektiğini bildirir.

Başka bir araştırmaya göre de tükenmişlik ve iş stresiyle baş edebilmenin 6 yolu şunlardır (Çağlıyan, 2007):

- ❖ Çalışma saatini düşürmek,
- ❖ Kendine zaman ayırmak,
- ❖ İşteki kişisel kontrolü arttırmak,
- ❖ Organize olmak,
- ❖ Sabah rutinini değiştirmek,
- ❖ Belli dönem aralıklarıyla mevcut isten memnun olup olmadığını kişinin kendine sorması.

İş yükünün yarattığı tükenmişlikten kurtulmanın yöntemlerini Tracey Turner da şu şekilde belirlemiştir (Moore, 2003):

- ❖ Gün içinde “kendi saatinizi” oluşturun. En çok konsantre olmanız gereken işleri günün en dinç olduğunuz saatlerinde yapın. Daha az enerjik olduğunuz saatlerde günlük rutin işlerinizi yapın (mesela elektronik postaları kontrol etmek ya da telefonlara bakmak gibi).
- ❖ İnisiyatif belirleme. Bir gün içinde yapılması gereken işleri birden üçe kadar sıraya koyun. Acilen yapılması gereken işleri birinci öncelik olarak, ikinci olarak eğer zaman yeterse yapılması gereken görevleri, üçüncü alternatif olarak da diğer işler bekletilebilir ya da ertelenebilir.
- ❖ Toplantıları azaltın. Toplantılar için uygun olan zamanları kollayın. Eğer toplantı gerekliyse, bunun için öğle saatlerini tercih edin. Çünkü bu saatler kişilerin en verimli saatleridir.
- ❖ Çalışmaya odaklanın. Bir işi birine anlatmaktan öte önce kendiniz performans gösterin. Bununla birlikte, iş yükünü azaltmak için de diğer çalışanlara işi öğretin.

- ❖ Dışarıdan yardım almayı deneyin. Mesai saati sabitse, işi hem kendiniz hem de diğer arkadaşlarınız için kolaylaştıracak danışman yardımına başvurun.

Genele bakılırsa tükenmişlikle mücadele yöntemleri kişisel ve bireysel yöntemler olarak ikiye ayrılmıştır. Bu bölümde bu yöntemler alt başlıklar altında incelenecektir (Çağlıyan, 2007).

Tükenmenin ortadan kaldırılabilmesi için özellikle tükenmenin arkasında yatan nedenler ortaya çıkarılmalıdır. Tükenmeyi azaltmakta iki şey önem taşır. Birincisi kişinin yaşadığı stres ve tükenmenin farkında olması, ikincisi işe değişimi gerçekleştirebilecek etkili başa çıkma mekanizmalarının geliştirildiği “stres yönetimi programları”dır. Bu programlarda iş ortamında ve dışında yapılabilecek aktiviteler yer alır. Genel olarak; egzersizler, beslenme, uyku, sosyal aktiviteler, gevşeme egzersizleri, meditasyon sosyal destek ve ödüllendirme ile yakın kişilerin desteğine yönelik aktiviteleri kapsayan bu programlar yararlı olmaktadır (Kalker, 1984; Sezgin, t.y.).

Tükenmeyi azaltıcı diğer bir sosyal davranış meslektaşların görüş ve tavsiyelerini almaktır. Bu sosyal destek grupları bireyin bir problemin üstesinden gelme becerisini geliştirmesine yardımcı olur. Bazı kişiler olaylara “mizahi” bir anlayışla yaklaşmanın stresli bir olay hakkında espri yapma ve gülmenin çalışanların kendilerini daha iyi hissetmelerine ve gerilimi azaltmaya yaradığını bilmektedirler. Mesleki toplantılara katılmak, görüş alışverişinde bulunmak, kişiye yalnızca içini dökme fırsatı vermekle kalmaz aynı zamanda hizmet verdikleriyle ilişkisini anlama, yeni bakış açısı geliştirme ve diğer insanlardan yararlı dönütler alma imkânı da sağlar (Tümekaya, 1996).

Kişi kendi hedefleriyle, başkalarının kendisinden beklentileri arasında ayırım yapmalıdır. Kendini ne kadar yıprattığına dikkat etmelidir. Var olan enerjisiyle, yapmak istedikleri için gerekli olan enerjiyi karşılaştırmalıdır (Freudenberger ve Richelson, 1981). Bunların dışında kişi duygularını ve

zorlandığı konuları paylaşmalıdır. İş dışında kendisine hobiler geliştirmeli ve sosyal ilişkilerine önem vermelidir. Tükenmeyle ilgili bilgiler yararlı olabilir. Tatil olanaklarını mutlaka değerlendirmelidir. Yine işyerindeki rutin alışkanlıklarda küçük değişiklikler yapabilir (Kaçmaz, 2005). Sadece bireysel değil devlet ve kurum düzeyinde de önlem alınması gerekmektedir (Şimşek Bilgin, 2007).

Demokratik, yatay ve sorunları paylaşan bir yönetim anlayışının benimsenmesi, ücretlerin iyileştirilmesi, çalışma saatlerinin düzenlenmesi, personel yetersizliğinin giderilmesi gibi devlet düzeyinde yasal düzenlemeler yapılmalıdır (Kaçmaz, 2005; Şimşek Bilgin, 2007).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMININ KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI

İş tatminine ilişkin ilk sistematik bilgiler 1930'lu yıllara dayanmaktadır (Agho ve diğerleri, 1993). Teorik bağlamda pek çok araştırma iş tatminini açıklamada Klasik ve Noe Klasik Yaklaşımlarda olduğu gibi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'na ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisine başvurmaktadır (Burnard ve diğerleri, 1999).

İş tatmininin çok boyutlu olması farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- ❖ İş tatmini en basit ifadeyle çalışanın işi ile ne kadar mutlu olduğunun belirlenmesidir (Mryyan, 2005).
- ❖ İş tatmini çalışanların işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkilerdir (Weiss, 2002).
- ❖ İş tatmini çalışanın işine karşı olan dışsal ve genel bakışına ilişkin olumlu ya da olumsuz hislerini içermektedir (Odom ve diğerleri, 1990).
- ❖ İş tatminini ücret, işin kendisi, gözetim, çalışma grubu ve koşulları ile genel yönetim biçimi etkilemektedir (Baysal ve ,Tekarslan, 1996).

Soyut bir kavram olan iş tatmini, davranış bilimciler ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İş tatmini kavramı motivasyon, moral, işi çekici bulma, işe kendini coşkuyla verme, işi sevme kavramlarıyla yakından ilgili olmasına rağmen, bu kavramlardan daha değişik bir anlam ifade etmektedir. İnsan bir kaynak olarak görülmeye başladığından bu yana

iş tatmini çalışma yaşamı ve insan kaynaklarının öne çıkan konularından biri olmuştur

İş tatmini kabaca; çalışanın işine karşı sergilediği genel tutum olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 1994:231). Başka bir tanımda ise; kişilerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu olarak ifade edilmiştir (Davis,1981:13). Yönetim bilimi literatüründe motivasyon; örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çaba sarf eden bireyin, bu çaba sonucunda kendi ihtiyaçlarını da tatmin edecek oluşunun verdiği şartlanma ile bu çabayı göstermedeki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (De Cenzo ve Robins, 1996:297).

Tatmin davranış bilimcilerin ilgisini çeken bir konu olmuştur. İş tatmini genel olarak hayatla ilgili olarak başarı hissini etkilemekte, yüksek performans, yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılıkla ilişkilendirilmektedir (Çarıkçı, Oksay, 2004,158).

Çalışanların iş tatmininin sağlanmasında yöneticilerin tutum ve davranışları önemli bir rol oynamaktadır. Araştırmalar iş tatmininin yönetim politikaları ve yönetici davranışlarından etkilendiğini göstermektedir (Cooper vd., 1989:366-370). Bu konuda yöneticilere düşen görev, iş görenlerin iş tatminini sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Karatepe vd., 2006:547).

Günümüzde bireysel performansın ya da verimliliğin artırılmasını amaçlayan çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bunlar içinde iş tatmini önemli bir yer tutmaktadır. Her çalışanın işine ve işyerindeki ilişkilerine yönelik olarak zaman içinde geliştirdiği bir zihinsel tutum vardır. Bu zihinsel tutumun oluşmasında çalışanın işi hakkındaki bilgisi, işin sonucuna ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının koşulları önemli ölçüde rol oynar. Bu tutum olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Başka bir ifadeyle, çalışanın yaşadığı iş deneyimleri sonucu ortaya çıkan ruhsal durumu olumlu ise bu, *iş tatmini (jobsatisfaction)*,

eğer olumsuz ise *iş tatminsizliği (jobdissatisfaction)* şeklinde nitelendirilebilir (Barutçugil, 2004:388).

İş, örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır. Tatmin ise duygusal bir tepki biçimidir. Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş tatmini tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder (Oshagbemi, 2000a:88). İş tatminini, çalışanın yaptığı işe genel tutumu olarak belirlemek uygundur (Greenberg ve Baron, 200:170). Bireylerin işe gösterdikleri tutum olumlu ya da olumsuz olabileceğinden, iş tatmini bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, çalışanın işe göstermiş olduğu olumsuz tutumu da iş tatminsizliği olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır (Erdoğan,1996:231). İş tatmininin yönetim alanında çok önemli bir konu olmasının temel sebebi, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasıdır (Yousef,1997:184).

2.2. İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

Çağdaşlaşma ve endüstrileşme olgusu içinde makine becerisi insan becerisinin yerini almaya çalışmakta olup aynı zamanda iş bölümü de giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri, emeğinin karşılığını görme ve ortaya koyduğu performanstan gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak iş görenlerin, gittikçe işe karşı yabancılaştıkları ve tatminsiz oldukları söylenebilir. Günümüz çalışanı, işin kendisi için bir anlam ifade etmediğini söylemektedir (Ulusoy, 1993:15). İş tatmini ile performans arasındaki ilişki

sanayi psikolojinin gündemini yoğun olarak meşgul etmekte olan bir konudur. İş tatmini ile performans arasında, çok güçlü olmamakla birlikte, olumlu yönde bir ilişki bulunduğu söylenebilir(Luthans,1995:129).

Organizasyonlarda iş görenlerin iş tatminin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir. Yani iş tatmininin organizasyonel önemi de mevcuttur.

İş tatmininin önem kazanmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların işle ilgili sağlığı ve verimiyle ilişkili oluşudur (Telman ve Ünsal 2004:11). 1930'lara kadar iş tatmininin nedenleri ve içeriği ile ilgili sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Taylor 1912 yılındaki çalışmalarında konuya değinse de sistematik değildir

Soyut bir kavram olan iş tatmini *iş sevmeye, işe bağlılık, işe kendini coşkuyla verme* gibi tanımlarla kullanılmaktadır. Tatmin kavramı *tatmin, zevk alma, hoşlanma ve memnuniyet* ile aynı anlamdadır.

İş görenin iş tatmini bulması demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde tersi de doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini o ölçüde fazla olacaktır. İş tatminini sağlayan faktörler kişiden kişiye değişir. Bu değişimin temelinde, tatmin faktörlerinin kişilerin tutumlarını etkileme derecesinin farklılığı bulunmaktadır. Her bir iş görenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktör değişiktir (Morgenstern, 2004:8). Ayrıca iş görenin çalıştığı yerin iklimi işgörenin tatmini açısından önemlidir. İşyerindeki mevcut olumlu iklim çalışanın işyerine daha fazla bağlanmasına yol açacaktır (Keser,2006:96).

İş tatmini çalışanın mutluluğunu artırmakla beraber, çalışanın işine bağlanmasına, verimli çalışmasına, defolu ve hatalı ürün oranının azalmasına, işgücü devir oranının düşmesine neden olmaktadır (Querstein ve diğerleri, 1992). Aksi durumda yani iş tatmininin olmadığı durumlarda yüksek iş gören devir hızı, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti artmakta, örgütsel bağlılık zayıflamakta, yabancılaşma, stres, makine ve tesislere zarar verme, zihinsel ve bedensel rahatsızlıklar ile verimsizlik artmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2001). İş tatminsizliği rol belirsizliği, rol çatışması, rol stresi, aşırı iş yükü, profesyonel gelişim ve kariyer ilerlemesinden kaynaklanabilmektedir (Tull, 2006). İş tatminsizliği, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzluklara neden olmaktadır (Noe ve diğerleri, 1997). Sonuçta düşük performans ve verimlilik düzeyi gösteren çalışan işi sabote edebilmekte ve nihayetinde işten ayrılabilir (Dole ve diğerleri, 2001).

Koçel (2005:633) yöneticilerin çalışanların iş tatminleriyle ilgilenmek durumunda olmaları gerektiğini ve de yöneticinin başarısının çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlı olduğunu belirtmektedir. İş tatmini denilince işten elde edilen çıkarlar ile çalışanın eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir, eğer kişi çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan büyük tatmin duyacaktır (Eren, 2001: 202).

2.3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmini statik ya da durağan bir olgu değildir. Dolayısıyla bireysel ya da başka bir takım faktörlerle iş tatmini ya da tatminsizliği ortaya çıkabilir (Lam1995:73). Bu bağlamda ele alınabilecek faktörler bireysel ve iş ortamına bağlı faktörler olarak sınıflandırılabilir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

2.3.1.1. Kişilik, Değer Yargıları, İnançlar, Beklentiler ve Sosyo - kültürel Çevre

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Örneğin sınırlı ve çevresine uyum sağlayamamış kişiler daha sık tatminsizliği göstermektedir. Bu çalışanlar başkaları ile rahat iletişim kuramamaktadır. Çalışanların yaşama bakış açısı olumsuzdur. Bununla birlikte genel inanış özel hayatında mutlu olmayan kişilerin mutluluğu iş yerinde arayacağıdır. Yapılan araştırmalar bunu doğrulayamamıştır. Olumsuz tutumların yaygınlaşma etkisi görülmektedir. Ama neden- sonuç ilişkisi keskinlik kazanmamıştır. Acaba işteki tatminsizlik mi genel yaşama olumsuz etki yapmakta, yoksa yaşamdaki tatminsizlik mi işteki tatmine olumsuz katkı yapmaktadır? İris ve Barrett'in yaptığı araştırmaya göre eğer Biray işinden memnun ise, işini önemsemesi bu bilişle uyumlu olur. Yaşamından mutlu olması da uyumludur. İşinden memnun olmayan kişinin ise işini önemseyerek bu bilişsel uyumu sağlaması olanaklıdır (İris ve Barrett, 1972:301-304). Orpen'in yaptığı araştırma da bu bulguları ortaya koymaktadır ve işteki tatmin derecesini, iş dışı yaşamdaki tatmin derecesini daha çok etkilediğini savunmuştur (Orpen, 1978:530-532). Kavanagh ve Halpern, araştırmasında çalışan düzeyi yükseldikçe iş tatmini ile genel yaşam tutumları arasındaki ilişkinin azaldığı görülmüştür.

Değerlerin, çalışanların iş yerindeki davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir ve bireyler arasında paylaşılan değerler, bireysel ilişkilere de yansımaktadır. Benzer değerlere sahip kişilerin birbirleri arasında 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, iş tatmini ve işe bağlılık artmaktadır (Erkmen ve Şencan 1994:144). Ayrıca bireyin içinde doğup büyüdüğü ve yaşamaya devam ettiği

sosyo-kültürel çevrenin, bireye aşladığı tutum ve değerler açısından işe karşı olan tutumlarını etkileyebileceği düşünülmüş, bu alanda araştırmalar yapılmıştır. Kentsel kesimdekilerin daha az çaba gerektiren kolay işleri tercih ettikleri, kırsal kesimdekilerin ise buna zıt bir tutumda oldukları sonucuna varılmıştır (Baysal, 1981:194).

2.3.1.2. Tecrübe, Yaş ve Aynı İşte Kalma Süresi

Bazı çalışmalar, çalışanın iş tecrübesi ile tatmini arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkarmıştır (Oshagbemi,200b). Başka bir ifade ile, aynı alanda ve/veya aynı kurumdaki çalışma süresi fazla olan çalışanların iş tatmininin de yüksek olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla iş tecrübesi iş tatmini üzerinde etkili bir faktördür (Özgen, v.d., 2002:330). Çalışma hayatına yeni atılan, iş tecrübesi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri de söz konusu olabilmektedir. Ancak bu kişiler zamanla iş hayatının gerçeklerini kavramaktadır. Buldukları görev diliminde yükselme olanaklarının olmadığını, iş arkadaşlarının geçimsiz olduğunu anlayabilmektedir.

Bunun nedeni çalışanın iş hayatının gerçeklerinden uzak beklentileridir. Yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin kendi hayal gücünün ürünleri olabileceği gibi medya organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasındaki mülakatı gerçekleştiren yöneticinin yanlış ve yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğinde zamanla değişikliğe uğramaktadır. Bazı çalışanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarladıkça iş tatmini bulabilmekte, bazıları ise, geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmemekte dolayısıyla iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenmektedir. Çalışma hayatını tanıdıktan sonra çalışan iş tatmini duygusunu zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için şimdiki durumu da küçük tatminsizlik kabul etmesi gerektiğini anlamaktadır.

Yapılan araştırmalar yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Hickson ve Oshagbemi, 1999). Yaş artıkça tatmin artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla tatmin duyduklarını göstermiştir (Davis,1998:99).

Çalışanların iş tatmininin yaşla arttığı Locke ve Porter ve Lawyer'in performansın iş tatminine yol açtığı sözü ile de açıklanabilmektedir. alışan işte tecrübe ve beceri sağladıkça iş performansı artar ve iyi iş çıkarmanın iş tatmini üzerindeki olumlu etkisi kendini göstermektedir. Sonuç olarak iş tatmini yaş ile artmaktadır (Baysal,1981:191).

2.3.1.3. Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Zekâ

Yapılan araştırmalar bireyin kadın ya da erkek olmasının işe karşı tutumları etkilediğini tespit etmiştir. Ancak bu konudaki bulgular araştırmadan araştırmaya farklılık göstermektedir. Cinsiyet açısından dengeli gruplarda çalışanların tatmin seviyeleri, homojen (bir cinsiyet baskın) gruplarda çalışanlara kıyasla daha yüksektir Fields ve Blum, 1997:182). Tatmin ile ilişkilendirilen bir etken de eğitim düzeyidir. Araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek kişilerin genel iş tatminlerinin, daha az eğitim görmü olanlara oranla daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Baysal, 1981:193). Kendi başına ele alındığında, sadece bireylerin zekâ düzeyleri ile iş tatmini arasında ilişki incelendiğinde önemli bir ilişki tespit edilememiştir. Yapılan işle ilgili olarak ele alındığında (zellikle zekâ düzeyine uygun iş yapılıp yapılmadığı söz konusu ise) zekâ, iş tatmininde önemli bir etken olmaktadır. Birçok iş ve mesleklerin belirli bir zekâ seviyesi gerektirdiği ve bunun altında ya da üstünde zekya sahip kişilerin bu işlerden tatmin duymadığı saptanmıştır (Baysal, 1981:193).

2.3.2. İş ve İş Ortamına Bağlı Nedenler

İş göreninin işinden tatmin duymasında işin genel görünümü, çalışana sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartları etkili faktörlerdir. Bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdeki ile karşılaştırılabilir türdendir. İş tatminini, birbiriyle ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. İş tatmini, çalışanın iş ve iş ortamına ilişkin bir dizi faktörün oluşturduğu tutumların bileşkesidir (Özgen v.d,2002:332).

2.3.2.1. İşin Toplum İçindeki Genel Algılanması, İşin Yapısı ve Zorluk Derecesi

İş hakkındaki toplumsal düşünce doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün yarattığı idealler olduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. İşin yapısal özelliği de tatmini etkileyen faktörlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İş tatminini oluşturan değişkenler arasında işin çekici olması önemli bir yer teşkil eder. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi gelmekte ise o derece tatmin sağlayabilmektedir (Erdoğan,1996:236). İşin zorluk derecesi iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Çalışanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme eğilimleri vardır. Zihinsel olarak zor olan bir iş çalışan tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyorsa çalışan üst düzeyde tatmin bulacaktır. Bunun yanında fiziksel zorluğun iş tatmini açısından tatmin faktörü olmadığı kabul edilmektedir. Aşırı ağır, yorucu ve yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli olmamaktadır. Çalışan bireysel özellik ve niteliklerinin üzerinde bir işi yapmak zorundaysa, bu durumda ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Sıkıntı ve moral bozukluğu ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır.

2.3.2.2. Ücret, Terfi İmkânı ve Statü

İş tatmininin temel faktörlerinin birisi de ücrettir. Çalışan işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği 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 olumlu olacaktır. Alınan ücretin iş tatmini açısından diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir.

Araştırmalar ücretlerin çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir. İş tatmininin gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinin olduğunu belirten bulgular vardır. Ücret nedenli yüksekse tatminde o denli yüksektir (Kolasa, 1969: 455). Bireyin maddi tatminsizliği performansını düşürmekte, istifa ve devamsızlık ihtimalini artırmakta ve işin tümünden duyduğu tatminsizlik seviyesini yükseltmektedir (Saal ve Knight, 1988:304). Bunun yanı sıra çalışılan şirketteki terfi imkânlarının ve verilen ödüllerin iş tatmini üzerinde etkileri olduğu görülmüştür. Terfilerin adil olması ve bir temele dayanması çalışanlar açısından önemlidir. Ayrıca çalışanlar yaptıkları iş karşılığında takdir görmeyi beklemektedir. Meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki bulunduğu bilinmektedir. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür (Davis, 1988:100). Bu nedenle konu ile ilgili çalışmalarda yönetsel bir unvana sahip olan çalışanların ya da statüsü yüksek bir pozisyonda bulunanların böyle bir unvana sahip olmayan ya da düşük statülü işlerde çalışanlara kıyasla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur (Hickson ve Oshagbemi, 1999; Oshagbemi, 1997).

2.3.2.3. Ödüllendirme, Sosyal İmkânlar, Örgütsel Ortam ve Çalışma Koşulları

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. İş tatmini işin niteliği ile işten elde edilen maddi – manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş tatmini duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan, 1994:145).

Davranış ve tutumlarına dikkat edilen, kendilerine yeni bilgiler sunulan çalışanların ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Kaldı ki, bu durum çalışmada kendine değer verildiği ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğu bilincinin de yerleşmesini sağlayacağından, güven ve saygı görme ihtiyaçlarını da pekiştireceği yüksek olasılıktadır (Kaynak, 1990:141). İşin fiziksel şartları bir iş tatmini nedenidir. İşin çalışan için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya sıcak olması gibi değişkenler iş tatminini etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapma açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar, çalışanların tehlikesiz ve rahat fiziksel ortamlardan hoşlandıklarını ortaya koymaktadır (Erdoğan, 1996:245).

2.3.3. İş Tatmini Sağlanmasının İş Ortamına Sağladığı Faydalar

2.3.3.1. Yüksek Moral Sağlanması

İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar (Schoderbek ve Cosier, 1991:380). Çalışanın moralinin yüksek olması, çalışanlar ve çalışma düzeni üzerinde şu olumlu etkileri yapar (Şenatalar, 1978:300):

- ❖ Morali iyi olan bir kişi görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- ❖ İş görenler, çalışmaya daha istekli olur.
- ❖ Çalışanlar, işyerinin güç durumlarında, olağanüstü çaba gösterirler.
- ❖ İş görenlerin çalışma arzusu yüksek olur.
- ❖ Çalışanlar, yönetmeliklere, iş kurallarına ve emirlere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- ❖ Çalışanlar işyerinin hedefleri doğrultusunda iş birliği isterler.
- ❖ Çalışanlar yöneticilere ve işyerine karşı bağlılık duyarlar
- ❖ Yüksek moral, işgücü devri ve devamsızlık üzerinde de olumlu etkiler yapar yüksek moral personel devir hızı ve devamsızlığı azaltır. Buna bağlı olarak katlanılan maliyet de azalır.

2.3.3.2. Çalışanların İşlerine Bağlanması

Çalışanların işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin sağlanabilmesi, işinde isteyerek ve zevkle çalışabilmesi için bazı koşulların varlığı gereklidir. Çalışan yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmini sağlayabilmelidir. İşletme yöneticisi bu duyguları tattırabilmelidir. Bu durumun sonucu çalışanın işyerine karşı olan bağlılık ve motivasyonunun sağlanması büyük ölçüde kolaylaşacaktır.

2.3.3.3. İş Yerinde Bütünleşme Sağlanması

Çalışanların bulunduğu işyerine uyumu, verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Çünkü kişi örgütle uyum içerisine girince, örgütün amaçları ve araçlarını benimseyecektir. Çalışan, işyerinin amaçlarını ne ölçüde benimserse, bu durum amaçların gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. İş yavaşlatma, bölüm veya gruplar arası dengenin bozulması şeklinde görülebilecek bazı aksamalar yok edilecektir. İşyerinde verimlilik ve etkinlik artacaktır. Ayrıca, yöneten ve yönetilenler grubunun işyerinde beklentilerini elde etmesi sonucu bu gruplar arasında uyum görülecektir ve bunların sonucu olarak iki grup arasında sürtüşme ve çekişmeler minimum düzeye inecek, işyerinin sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan, 1983: 16–17).

3.2.4. İş tatmini Sağlanmadığında Ortaya Çıkan Olumsuzluklar

3.2.4.1. Bireysel Açıdan

Örgütte kendisini etkileyen kararların alınmasında söz hakkına sahip olmayan ve başkalarının amaçlarına katkıda bulunan bir araç niteliği taşıyan örgütsel insan, günümüzün toplumlarında kendi kendisine, örgüte ve giderek topluma yabancılaşan bir insandır. Çalışana yaratıcı ve yapıcı gücünü ortaya koyacak bir ortam yaratılmalıdır. Böyle bir ortam, ancak çalışanın kendisini etkileyen ve ilgilendiren konularda kararlara katılması yoluyla sağlanabilecektir. Çalışan çalıştığı iş yerinde bedensel gücünü ortaya koyarken, aynı zamanda düşünsel gücünden yararlandığını görmekle işe ve işyerine karşı yabancılaşma duygusundan kendisini büyük ölçüde kurtaracak, yaptığı iş anlam kazanacak ve işyerinin amaçları ile daha kolay bütünleşecek, yabancılaşma duygusu ortadan kalkacaktır (Dicle, 1989:1). İşyerinde, yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışana işyerinden

kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerine ulaşamayan çalışan, işyerinde tepkisini çocuksu bir davranış biçimine dönüştürebilmekte, örneğin surat asabilmekte veya ağlayabilmektedir. Bundan da öte, beklentilerine ulaşamama bazı çalışanlarda saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açar. Saldırganlık dışarıya karşı bir harekettir. Kişiye ya da eşyaya eylemli veya sözlü saldırı biçiminde ortaya çıkmaktadır.

3.2.4.2. Örgüt Açısından

Nasıl insanda açlık duygusu “mide sancısı” veya “halsizlik” biçiminde kendini gösterirse, bozuk moralde kendini düşük tatmin işi yavaşlatma, geçimsizlik, hırçınlık gibi şekillerde kendini gösterir. Düşük tatmin büyük bir olasılıkla, personel devir hızının yüksek olması sonucunu da doğurur bu da yetişmiş iş gücünün kaybı demektir (Oshagbemi, 2000: 213;Greenberg ve Baron, 2000:177). Şu halde özet olarak, düşük moral seviyesinin işyerine verebileceği zararları şu şekilde açıklayabiliriz: İş görenin düşük morale sahip olması sonucu iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler çalışan devir hızındaki yükseklik, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkar (Eren, 1989:139).

Çalışanlar birçok hallerde, kendilerini çok az veya hiç katkıları olmayan bir düzen içinde kendilerini bulmaktadırlar. Bu yeni çalışma düzeni çalışanlar arasında huzursuzluklara ve kendilerinden oluşan direnmelere yol açmaktadır. Bu protesto bazı hallerde yüksek oranda ortaya çıkan devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, işin yavaş ve düşük kalitede yapılması şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca işinden memnun olamayan çalışan işyerindeki işinden çok işyeri dışındaki dünyası ile ilgilenecektir. İşine yeterince ilgi duymayan çalışan iş kazalarına daha çok yatkın olmaktadır

çünkü kazaların bireyin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla ilişkisi bulunmaktadır.

3.2.5. İş Tatmininin Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisi

İş tatmininin sonuçları, iş görenin fiziksel ve ruhsal sağlığını, örgütün çalışma ortamını ve verimliliğini, toplumun huzurunu, ekonomik gelişmesini, tasarruf ve sosyal israf anlayışını etkilemesi açısından göz ardı edilemeyecek kadar önemlidir. Modern yönetim anlayışına göre, örgütlerin başarısı ve gösterdiği performans sadece kârlılığı, pazar payı, ödediği vergi gibi maddi verilere dayanan değişkenlere göre değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. Örgütler açısından iş tatmini her şeyden önce sosyal bir sorumluluk ve etik bir gereklilik olmalıdır (Erdoğan, 1994:378).

Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli bir etkiye sahip olan iş tatminini ve onu etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatmini konusunda gereken özeni göstermelerinin kendileri ve örgütleri açısından önemini dikkate almalıdırlar.

Yapılan bilimsel çalışmalar sonucunda, daha önceki “ İş tatmini başarıyı artırır ” görüşünün aksine, bugün “İş tatmini başarıma zemin hazırlar ” görüşü daha fazla desteklenmektedir. İş tatmini ile başarıma arasındaki ilişkinin anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin yansırı, ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi birçok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir. İş tatmini yüksek iş görenlerin, iş tatmini düşük olan iş görenlere oranla daha fazla başarıma sağlama güdüsü olduğu yadsınamaz.

Gösterilen performansa göre ödül veriliyorsa ve eşitlik kuramında açıklandığı gibi adil algılanıyorsa, iş tatmini gerçekleşir ve örgütsel başarımın oluşması söz konusudur. Burada örgüt yöneticilerinin stratejilerinin kabul edilebilir olması öngörülmektedir (Davis vd., 1989:449). Bu durum aşağıdaki gibi özetlenebilir:

İş tatmini, iş başarımından yüksek ise, huzurlu fakat başarısız örgüt ortamı söz konusudur. Böyle bir örgütte iş görenler çalışmak istemeyecek kadar mutludurlar. Düşük üretime yüksek ücret artışları çeşitli nedenlerden dolayı ödül olarak verilebilmektedir. Bu tür örgütlere KİT'ler örnek olarak gösterilebilir.

İş tatmini, iş başarımından düşük ise, iş başarımı yüksek, fakat örgüt huzursuzdur. Uzun dönemde iş başarımının ortadan kalkması ve örgütü rahatsız edecek çeşitli huzursuzlukların ortaya çıkması söz konusudur. Yüksek iş başarımının düşük ödül verildiğinde ya da hiç verilmediğinde görülebilmektedir. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü zayıftır.

İş tatmini ile iş başarımı eşit ise, yüksek iş tatmini ve yüksek iş başarımı söz konusudur. Yüksek başarıma yüksek ödül verildiği algılanmaktadır. Örgütün amaçları ile iş görenin amaçları aynı doğrultudadır. Bu tip örgütlerin örgüt kültürü güçlüdür.

Weitz ve Nickols, iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla, doğrudan ve dolaylı iş tatmininin ölçümlerini içeren soru kâğıtlarını 1200 sigorta acentesine göndermişler, elde ettikleri sonuçlara dayanarak iş tatmini ile işgücü devir hızı oranı arasındaki anlamlı ve tersyöndeki ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Katz vd., 1977:420).

İşe bağlılık, iş görenin işini benimseme derecesidir. İş tatmini ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş tatminine sahip olan iş görenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı iş gören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İş bağlılığı yüksek olan bir iş göreni güdülemek, yönetmek ve örgütün amaçları doğrultusuna yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş tatminsizliği sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan iş görenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür iş görenlerde her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer iş görenlerin morallerini bozma çabaları,

iş i yavaşlatma, iş e devamsızlık ve sonuçta da iş ten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenebilir.

İş tatminsizliği nedeniyle iş ten ayrılan iş görenlerin yerine yeni iş görenlerin bulunması ve yeni iş görenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt iş gücü başarımındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, iş gören iş tatmininin sağlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

3.1. DÜNYADA SİVİL HAVACILIK

3.1.1. 16. Yüzyıl Araştırmaları Ve Leonardo Da Vinci

İtalya'da Rönesans devrinde yaşamış, Rönesans'ın ve insanlık dünyasının büyük dehalarından, bilim adamı, ressam, fizikçi, Leonardo da Vinci, kuşların uçuşuna dair ilk bilimsel ve teknik araştırmayı ve bunun ışığı altında mekanik araçlarla uçuşun taklit edilme olanaklarını eserlerinde anlatmıştır.

Bu araçları denediğine dair herhangi bir bilgi olmamasına karşın, konu ile ilgili önemli yazmalar bulunmaktadır. Bu yazmalar Milano'da Ambrosiana Kütüphanesinde, Fransa'da Fransa Enstitüsü ve Chantilly şatosunda, İngiltere'de British Museum'da bulunmaktadır. Leonarda bir eserinde (Dolfus,1932,23); "Kuşlar matematik kanunlara göre çalışan araçlara benzer. İnsanlar ise onların bütün hareketlerini tekrarlayabilecek yetenektedir. Ama insanın gücü yeteneği ile orantılı değildir. Çünkü dengeyi sağlayacak güçten yoksundur. O halde, deriz ki: İnsan tarafından yapılacak böyle bir aracın tek eksikliği, kuşun canına sahip olmayışıdır. Bu canı da ona insan verecektir. Hayat, kuşun çeşitli organlarına dağılmıştır. Şüphesiz yaratan, onları ihtiyaçlarına uygun yaratmıştır. İnsanın yaptığı bundan daha kötü olacaktır. Çünkü kanatları onunla birlikte yaratılmamıştır. Özellikle dengeyi sağlayan o belli belirsiz hareketi güç yapacaktır. Ben, kuşların çeşitli hareketlerini deney ile gördüm. Bu hareketlerin en kabalarını , insan zekâsı anlayacak ve kendisinin bir parçası olan aracın yok olmaması ve hem de kendi hayatını sürdürmek için dengeyi sağlayacaktır. Kartal gibi, kanatlı insanlar da kendini göklerin fatihi yapacaktır. Kuş insan, ilk uçuşunda dünyayı hayrette

bırakacaktır. Şöhreti destan olacak ve uçtuğu zaman yuvasına sonsuz zafer getirecektir.” Demiş ve uçmanın insanlık tarihi için ne kadar önemli bir dönüm noktası olacağına işaret etmiştir.

3.1.2. Wright kardeşler ve ilk uçuş

Wright Kardeşler 14 Aralık 1903'te yaptıkları bir denemeden sonra The Flyer (uçucu) adını koydukları uçaklarıyla, 17 Aralık 1903'de dört uçuş denemesi yapmaları ile uçuculuğun bir temel taşı atılmış oldu. Uçuşları eski çalıştıkları kumluk arazide Kuzey Carolina'daki Kitty Hawk'da yapmışlardır. 12 beygirlik kendi yaptıkları bir motorla donattıkları ve geniş denemelerinin sonuçlarına göre kurdukları uçakların kanat açıklığı 12.54m., boyu 6.82m. ve kanat alanı 45m²'dir. Bu defa istikamet dümeni de koymuşlardı. Uçak iki pervaneliydi, pilotla birlikte ağırlığı 335 kg. idi. (Kansu,1971,91; Kaymaklı,1997,118).

3.2. TÜRK SİVİL HAVACILIĞININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

3.2.1. Türk Hava Kurumu Ve Türk Kuşu

THK Cumhuriyet'in ilanından 16 ay sonra 16 Şubat 1925'de Büyük Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün emirleriyle "Türk Tayyare Cemiyeti" adıyla kurulmuştur. Cemiyet'in kuruluş amacı; Türkiye'de havacılık sanayisini kurmak; havacılığın askeri, ekonomik, sosyal ve siyasal önemini anlatmak; askeri, sivil, sportif ve turistik havacılığın gelişmesini sağlamak; bütün bunlar için gerekli araç ve gereci hazırlamak; personeli yetiştirmek ve uçan bir Türk gençliği yaratmaktır (Türk Hava Kurumu, 2011).

Türk Hava Kurumu, 23 Nisan 1926'da Türk Havacılığının gereksinimi olan teknik personelin eğitilmesi amacıyla "Tayyare Makinist Mektebi"ni

hizmete açtı. Aynı yıl Alman Junkers Tayyare Fabrikası işbirliği ile "Kayseri Uçak Fabrikası'nı" kurdu. Alman Junkers lisansı ile A-19 ve A-20 uçaklarını üretti ve bu uçakların bakım ve onarımlarını yaptı. Fabrika, 1929 yılında Milli Savunma Bakanlığı'na devredildi (Türk Hava Kurumu, 2011).

Türk Hava Kurumu, uzun süren bir Kurtuluş Savaşı'ndan yeni çıkmış, yorgun ve yoksul bir halkın, Türk Halkı'nın inanılmaz büyüklükteki maddi-manevi desteğiyle can buldu. Bu destekle ilk 10 yıl içinde 351 uçak satın alarak Türk Silahlı Kuvvetleri'ne bağışladı. Türk Hava Kurumu, 1927 yılında, havacılık faaliyetlerinin dünya çapında gelişmesini sağlayan ve sportif havacılık konusunda uluslar arası boyutta en üst düzeyde organ olan Uluslararası Havacılık Federasyonu'na (FAI) üye olmak için başvurdu. 2 yıllık bir uğraşından sonra 1929'da FAI'ye tam üye oldu.

Kurum o günden beri ülkemizi, hava sporları konusunda, yurt içinde ve yurt dışında başarıyla temsil etmektedir (Türk Hava Kurumu, 2011). 1931 yılında, Pilot Vecihi Bey kendi atölyesinde ürettiği uçakla Ankara'dan havalanarak küçük bir Türkiye turu yapmayı başardı. 1932 yılında Cemiyet'in yurt dışında eğittiği mühendislerden Selahattin Reşit Bey ve ekibi motor ve pervanesi dışında tüm parçaları Türk malı olan ilk ulusal tipteki uçağımızın (MMV-1) prototipini üretti. Bu üretim bütün yurttaki çok büyük heyecan yarattı.

1935'de alınan kongre (Genel Kurul) kararıyla Cemiyet'in ismi "Türk Hava Kurumu" (THK) olarak değiştirildi.

" İstikbal Göklerde ! " Bu, o yılların coşkusu içinde söylenen sadece bir çift güzel söz değil, aynı zamanda T.C.'nin önüne konulan bir hedef oldu. Bu amaçla 3 Mayıs 1935'de Türk Kuşu kuruldu. Atatürk'ün yıllar boyu her gittiği yerde konuşmalar yaparak gençliğe vermek istediği havacılık aşkı, havacılık coşkusu, kısa sürede sonuca ulaştı ve gençler akın akın Türk Kuşu'na koşmaya başladı. Kurum, Vatan göklerine aralarında Atatürk'ün manevi kızı ve dünyanın ilk kadın savaş pilotu Sabiha Gökçen'in de bulunduğu, birçok değerli insanlar yetiştirdi. Peş peşe açılan paraşüt, planör,

motorlu uçuş ve model uçak okulları, 10 Temmuz 1936'da hizmete giren İnönü Planör Kampı, 1937'de açılan Etimesgut Motorlu Uçuş Kampı ve aynı yıl yapılan Ankara ve İzmir Paraşüt kuleleri, binlerce gencimizi bir araya getirdi. Havacılık öyle bir hızla gelişti ki, Türk Kuşu Öğretmenlerinden pilot E.Ali Yıldız, 12 Haziran 1938 günü 14 saat 20 dakika süren bir planör uçuşuyla dünya rekoru kırdı. Ziya Aydoğan isimli pilotumuz da THK'nun İnönü Eğitim Merkezi'nden Kayseri'ye kadar, 466 Km.lik bir mesafeyi planörle uçtu (Türk Hava Kurumu, 2011, Taşkesen, 2006).

3.2.2. Türk Hava Yolları

Bu bölümde Türk sivil havacılığının önemli unsurlarından biri olan Türk Hava Yollarının günümüze gelinceye kadar geçirdiği evreler ile dünya hava yolu taşımacılığındaki yeri incelenmiştir.

3.2.2.1. Türk Hava Yollarına Giden Yolda Atılan İlk Adımlar

Kurtuluş Savaşından sonra havacılık faaliyetlerinin tamamı hava müfettişliği tarafından yönetilmekteydi. O dönemde sivil havacılık faaliyetleri olmadığından her hangi bir teşkilat bulunmuyordu. Fakat bu sırada Türkiye'de hava taşımacılığı yapmak isteyen yabancı şirketlerin başvuruları da inceleniyordu. Ayrıca yabancı özel uçakların Türkiye'den geçme veya konaklama izinleri hakkında çalışmalar yapılıyordu. Türkiye'de ilk tarifeli uçak postası 14 Şubat 1924 tarihinde İstanbul'dan kalkarak 3 saat 5 dakika sonra Ankara'ya indi. 1925 yılında Hava Kuvvetleri Müfettişliği sivil havacılık işlerinin bir tüzüğe bağlanmasını sağlamak amacıyla "Hava Seyrüsefer Talimatı" hazırladı ve Milli Savunma Bakanlığı'na sundu. 9 Eylül 1925'te Bakanlar Kurulu bu talimatı onaylayarak, kararname şeklinde yayınladı (Kaymaklı,1997,123, Taşkesen, 2006).

Bu sırada Fransız uluslar arası havayolu da İstanbul'a sefer yapmayı planlıyordu. Bu amaçla İstanbul'da Maslak sirtlarında küçük bir iniş pisti hazırlandı. Deniz uçağı kullanan bir İtalyan şirketi de yolcu ve posta taşımak için izin istiyordu. İniş ve konaklama izini verilen İtalyan Aero Espresso şirketi Büyükdere'de hangar ve tesisler kurdu. Birinci Dünya Savaşı ve Kurtuluş Savaşı'nda görev alan Hasan Fehmi Bursa ve Rıdvan gibi pilotları da bünyesine aldı (Kaymaklı,1997,123, Taşkesen, 2006).

1 Ağustos 1926'da Brindizi (İtalya)-Atina-İstanbul hattında sivil havacılık seferleri başladı. Uçuş seferi başladıktan bir süre sonra, Aero Espresso'nun bir uçağı Yunan sularında Sirkoz Adası açıklarında mecburi iniş yaptı. Uçak, tamir edilmesi için İstanbul'a getirildi. Aero Espresso hava yolu şirketi İkinci Dünya Savaşı başlangıcına kadar faaliyetini sürdürdü, daha sonra kapandı. Bu arada hava yollarının Türkiye'ye gelişini kolaylaştırmak amacıyla, geniş tesis ve birliğin bulunmadığı Yeşilköy askeri hava meydanına, bazı hangar ve tesisler ilave edilerek genişletildi. Ankara için iniş yeri bugünkü çimento fabrikasının karşısındaki Güvercinlik adı ile anılan alan seçilmişti (Kaymaklı,1997,123, Taşkesen, 2006).

3.3.3. Türk Hava Postaları Adlı Şirketin Kuruluşu

1930 yılında Bnb.Hols ve meydan tesisleri uzmanı Kingbird, Caudron tipi iki uçakla İstanbul'a geldi. Ankara-İstanbul arasında bir hava hattı kurulması konusunda incelemelerde bulundular. Eski Kurtuluş Savaşı pilotlarından Basri Alev ve Astsubay Tahir MANER'e şirkette çalışma izni verildi. Türk Hava postaları adı ile faaliyete geçtiler. Junkers F-13 tipi 4 yolcu taşıyan uçakları vardı (Kaymaklı,1997,123, Taşkesen, 2006).

İstanbul'dan kalkan uçak 1 saat 10 dakika sonra Eskişehir'e geliyor, ikmal ve kontrolü takiben Eskişehir'den kalkıp yine yaklaşık 1 saat 10 dakika sonra Ankara'ya iniyordu. İlk uçuşlarda yolcular parasız uçuruldu. Ancak

şirketin faaliyeti çok kısıtlı kalmaktaydı. 1933 yılında Milli Savunma Bakanı Zeki Apaydın, Hava Müsteşarlığı'nda 1'nci Şube Müdürü Kur.Yb.İhsan (Esiner) ile birlikte, şirketin ve uçakların durumunu incelediler. Vardıkları sonuca göre, Amerikalılar, Türk pilotlarını nakliye pilotluğu konusunda başarılı bir şekilde yetiştiriyorlardı. Milli Savunma Bakanlığı, şirket işlerinin koordinesinden sorumluydu. Fakat şirket İstanbul-Ankara arasında yolcu taşımaktaydı. Uçakta posta hizmetleri ise, Tayyare Cemiyeti yönetimince işletilmekteydi. Bir süre sonra şirketin adı "Hava Yolları İdaresi" olarak değiştirildi. Amirliğine emekli uçucu Binbaşı Fesa Evrensev getirildi (Kaymaklı,1997,124,).

3.2.4. Hava Yolları Devlet İşletme İdaresinin Kuruluşu

20 Mayıs 1933'de Büyük Millet Meclisi'nin kabul ettiği 2186 sayılı Kanunla Türkiye'de ticari hava taşımacılığı hakkı, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi adında kurulan bir Devlet kuruluşuna verildi. Bu kuruluş hava posta taşıma görevini de yürütecektir (Kaymaklı,1997,124).

3.2.5. Uçak Alımı

Hava taşımacılığı için 2 adet KING-BIRD tipi uçak satın alındı. Cumhuriyetin 10'ncü Yıldönümü sebebiyle Rusya tarafından hediye edilen ANT-9 M-17 tipi 12 yolcu kapasiteli uçakla Hava Yolları İdaresi koltuk sayısı 18'e yükselmiştir. 1933 yılında 52 yolcu 34 kg kargo ve 18 kg posta taşındı.1936 yılında İngiltere'den De Havilland firmasının Dragon ve Rapid tipi yolcu uçakları alınarak servise konuldu. İlk yük taşıma (Kargo) işine başlandı. 5 uçak alındı ve koltuk sayısı 64'e yükseldi (Kaymaklı,1997,125).

3.2.6. Tarifeli Yolcu Seferlerine Başlanması

İlk olarak İstanbul-Ankara hattı tarifeli yolcu taşıma seferlerine başlandı. Başlangıçta İstanbul-Ankara bilet ücreti 12.5 TL gidiş dönüş bileti 20 TL idi. Adana ve Silifke'ye de yolcu taşımaya başlandı. Fesa Evrensev görevden ayrıldıktan sonra ordudan izinli olarak ayrılan Kur.Bnb. Ferruh Şahinbaş işletmeye genel müdür tayin edildi. Bu seferlerde yolcu taşıması yanında, özel uçaklarla posta taşıma işlemi de yapılıyordu. Seferlerden birinde pilot Astsubay Ekrem kumandasındaki bir uçak, kötü hava şartları yüzünden, Kocaeli bölgesinde düşerek parçalandı ve pilot hayatını kaybetti (Kaymaklı,1997,123).

1937 yılında Hava Yolları envanterindeki uçak adedi ve koltuk sayısı toplamında bir değişiklik olmadı. 1938 yılına girerken personel durumu 8'i pilot 52'si destek personeli olmak üzere toplam 60 kişi idi. 3424 sayılı kanunla Hava Yolları Devlet İşletme İdaresi 3 Haziran 1938'den itibaren Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğüne dönüştürüldü. Umum Müdürü Hasan Fehmi Süer'in ölümü üzerine Ferruh Şahinbaş (Em.Kur.Alb.) umum müdürlüğüne getirildi (Kaymaklı,1997,125).

3.2.7. Günümüzde Türk Hava Yolları

Bu bölümde Türk Hava Yolları açısından önem taşıyan tarih ve olaylar, uçak ve personel durumu ile dünyadaki uçuş noktalarına yer verilmiştir. 2003 –2011 yılları arasındaki Thy'nin gelişim süreci şöyledir: (<http://www.turkishairlines.com/tr-TR/kurumsal/tarihce.aspx>)

2003

- ❖ 18 Eylül'de Yeni Delhi, 17 Ekim'de Sivas hattı açıldı.

- ❖ Air India ile yapılan Code Share anlaşması çerçevesinde 3 Kasım'dan itibaren İstanbul-Yeni Delhi-İstanbul seferleri Air India ile ortaklaşa yapılmaya başlandı.
- ❖ 9 Aralık Salı günü elektronik bilet uygulaması başlatıldı.
- ❖ Online check-in uygulaması başlatıldı.

2004

- ❖ Taşınan yolcu sayısı 12 milyonu geçti.
- ❖ Eylül ayında Boeing, Türk Hava Yolları Teknik Bakım Merkezi'yle 10 yıllık uçak bakım anlaşması imzaladı.
- ❖ Eylül ayında Türk Hava Yolları, yolcularının görüş ve şikâyetlerini iletebilecekleri "Müşteri İlişkileri Online Hizmet Servisi"ni www.turkishairlines.com.tr adresinde hizmete açtı.
- ❖ Aralık ayında Avrupa Havayolları Birliği'nin açıkladığı tüketici raporuna göre; THY'nin, uçakların zamanında kalkışı ve en az kayıp bagaj olayıyla karşılaşılan tüm Avrupa'daki şirketler arasında ikinci oldu.

2005

- ❖ 14-18 Şubat tarihleri arasında tamamlanan ABD Federal Havacılık Otoritesi'nin (FAA) yıllık denetim raporuna göre, THY Bakım Merkezi'nin birçok atölye ve birimi sıfır (0) hatalı bulundu.
- ❖ 27 Mart'ta Kazablanka, 7 Haziran'da Lizbon, 21 Haziran'da Oslo, 19 Ekim Astana hattı açıldı.
- ❖ 18 Nisan'da Doç. Dr. Temel Kotil, Türk Hava Yolları Genel Müdürü oldu.
- ❖ 14 Haziran'da İstanbul ve Antalya'dan Londra, Stansted Havaalanına seferler başladı.
- ❖ 2005 yılının ilk altı ayında 27,5 milyon TL vergi öncesi kâr elde etti.
- ❖ Dünya Havacılık Otoritesi JAA MAST Türkiye'de yaptığı 'Uçuş Güvenliği İncelemesinde', THY'ye "Teknik bakım ve onarımda en yüksek performansla faaliyet gösteriyor" raporu verdi.

- ❖ 1 Kasım'dan itibaren uygulanan yeni modellerle yolculara farklı fiyat alternatifleri sunulmaya başlandı.
- ❖ Airbus firmasından 36 adet A-330-200, A-321-200 ve A-320-200; Boeing firmasından da 23 adet B-737-800 alarak toplam 59 uçağı filosuna katarak tarihindeki en büyük satın almayı gerçekleştirdi.
- ❖ 23 yeni dış hat açma kararı alındı.
- ❖ 28 Kasım'da THY HABOM A.Ş., THY TEKNİK A.Ş. ve THY EĞİTİM A.Ş.'nin kurulma kararı alındı.
- ❖ 15 Aralık'ta Airbus ve Boeing'den sipariş edilen 59 adet uçaktan ilk 3'ü olan yeni nesil Boeing 737-800, Airbus A320 ve Türkiye'nin ilk Airbus A330'u filoya katılmıştır.

2006

- ❖ Özel yolcu programı Miles&Smiles üyelerine 4 farklı özellikte sunulan kartlar ile avantajlar sağlandı.
- ❖ 100. uçak filoya katıldı.
- ❖ Resmi üyeliğı 2008'de gerçekleşecek olan, global havayolu şirketleri ittifakı olan Star Alliance'a katılma kararı alındı.
- ❖ 16 Ocak'ta Ljubljana, 22 Ocak'ta Abu Dhabi, 26 Ocak'ta Duşanbe, 3 Şubat'ta Rostov ve Sana, 7 Şubat'ta Donetsk, 15 Şubat'ta Tebriz, 28 Şubat'ta Kazan, 13 Mart'ta Belgrad, 15 Mart'ta St Petersburg, 19 Mart'ta Helsinki, 24 Mart'ta Muskat (Doha bağlantılı), 31 Mart'ta Venedik, 7 Nisan'da Dublin, 19 Nisan'da Riga, 22 Nisan'da Addis Ababa (Hartum bağlantılı), 22 Nisan'da Sudan Hartum (Addis Ababa bağlantılı), 26 Nisan'da Ekaterinburg, 28 Nisan'da Dneprepetrovsk, 5 Mayıs'ta Mumbai, 25 Mayıs'ta Minsk, 14 Haziran Osaka, 27 Temmuz'da Lagos hattı açıldı.
- ❖ Nisan'da THY, havacılık emniyeti standardı olan IOSA Programı denetimini başarıyla geçerek Türkiye'deki ilk "IOSA OPERATÖRÜ" oldu.
- ❖ Telefonla bilet satışına başlandı.

- ❖ İTÜ-THY Teknik Tasarım Ofisi açıldı ve İTÜ Uçak ve Uzay Bilimleri Fakültesi bünyesinde faaliyetlerine başladı.
- ❖ Genel prensibini "kalite" ve "önce insan" olarak duyuran Türk Hava Yolları, sunumda yaptığı yeniliklere bir yenisini ekledi ve Do&Co A.Ş. ile yapılan ortaklıkla yeni bir ikram yaklaşımına geçti.
- ❖ 23 Mayıs'ta Türk Hava Yolları Teknik A.Ş. ticaret unvanlı bir şirket, %100 hissesi THY'ye ait olmak üzere, ağırlıklı olarak uçak teknik malzeme ve komponentlerinden müteşekkil 271.325.800 TL aynı sermaye ile kuruldu.
- ❖ 19 Haziran'da Türk Hava Yolları ISO 9001:2000 kalite belgesi aldı.
- ❖ Haziran ayında Türk Hava Yolları Genel Müdürü Temel Kotil, IATA Yönetim Kurulu'na seçildi.
- ❖ 1 Ağustos'tan itibaren Singapur'a direk uçuş başladı.
- ❖ 1 Ağustos'tan itibaren THY ve Kenya Havayolları arasında imzalanan anlaşma uyarınca Nairobi-İstanbul-Nairobi seferleri başladı.
- ❖ 4 Ağustos'ta Türk Hava Yolları Star Alliance'a girme kararı aldı.
- ❖ 18 Ağustos'ta, bagajsız yolcuların biniş kartlarını (Boarding Card) internetten bastırabilmesine olanak sağlayan yeni bir uygulamaya başladı.
- ❖ 9 Aralık günü THY ile Star Alliance arasında, THY'nin Star Alliance katılımını öngören mutabakat protokolü düzenlenen bir törenle imzalandı.

2007

- ❖ 8 Mart'ta Nevşehir, 29 Mayıs'da Batum, 29 Mayıs'da İstanbul - Johannesburg - Capetown, 10 Aralık'da İstanbul - Hatay, 11 Kasım'da Medine, 21 Haziran'da Eskişehir hattı açıldı.
- ❖ Havacılık sektöründe "Ulusal Kalite Ödülü" alındı.

2008

- ❖ 23 Nisan'da kurulan Anadolujet ile Anadolu'nun başkente bağlantısı daha kolay ve ekonomik hale geldi.
- ❖ 15 Mayıs'da Halep, 23 Haziran'da Merzifon, 15 Temmuz'da Sinop, 15 Aralık'ta Birmingham, 26 Ekim'de Bağdat hattı açıldı.
- ❖ Global havayolu ittifakı olan Star Alliance'a katıldı.

2009

- ❖ "Feel Like A Star" sloganıyla tanıtım çalışmaları başladı.
- ❖ 12 Ocak'da Uşak, 19 Ocak'da Çanakkale, 23 Şubat Nairobi, 5 Mart'ta Ufa, 15 Mart'ta Meşhed, 5 Nisan'da Dakar-Sao Paolo, 5 Mayıs'da Bingazi, 29 Haziran'da Göteborg, 11 Temmuz'da Toronto, 27 Temmuz'da Lviv ve 3 Ağustos'ta Jakarta hattı açıldı.

2010

- ❖ 15 Temmuz'da Akra, 1 Mart'ta Bologna, 14 Haziran'da Darüsselam ve Entebbe, 24 Haziran'da Nahçıvan, 8 Temmuz'da Podgorica, 25 Mayıs'da Soçi ve 7 Kasım'da Washington hattı açıldı.
- ❖ Skytrax tarafından ekonomi sınıfı ikramda dünyanın bir numarası seçildi.

2011

- ❖ 31 Ocak'ta Guangzhou, 14 Mart'ta Şiraz, 27 Mart'ta Valencia, 12 Nisan'da Erbil, 16 Nisan'da Toulouse, 27 Nisan'da Malaga, 4 Mayıs'da Cenova, 11 Mayıs'da Basra, 27 Mayıs'da Selanik, 28 Haziran'da Napoli, 5 Temmuz'da Necef, 9 Temmuz'da Kabil, 18 Temmuz'da Süleymaniye, 21 Temmuz'da İslamabad, 2 Ağustos'ta Torino hattı açıldı.
- ❖ 13 Eylül'de Türk Hava Yolları'nın kurumsal websitesi www.turkishairlines.com yeni ara yüzü ile hizmete açıldı.

3.3. HAVAYOLU İŞLETMECİLİĞİ KAVRAMI

Havayolu işletmeciliği, esas olarak kar amacıyla, hava nakil araçları kullanarak yolcu, yük ve posta taşıma hizmeti üretip, bunları pazarlayan ve satan ulaştırma işletmeciliğidir. Bu tanım genel bir tanıma içermektedir. Bugün bir havayolu işletmesi yolcu ve yük taşımanın yanında yolcu ve yüke sağladığı hizmetlerin yan ürünlerini de pazarlama çabası içerisindedir. (Buğdaycı, 1996: 11.)

A.B.D.'nin havacılık ile ilgili mevzuatında havayolu işletmeciliği için şu tanım yapılmaktadır: Ticari bir amaç güdülerek, ücret karşılığında veya kira ile insanların, malların veya postanın (taşıma işinin bir bölümü diğer taşımacılık türleri ile yapılsa bile) bir hava aracı işleten kamuya açık bir hava taşıyıcısıyla taşınmasıdır (<http://www.access.gpo.gov/nara/cfr,2004>, Ağraz, 2006).

Ülkemizde sivil havacılık mevzuatında "havayolu işletmeciliği" adı altında bir tanımlama bulunmaktadır. Ancak Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü de büyük uçaklarla iç ve/veya dış hat uçuşu yapan işletmeleri bu şekilde tanımlamaktadır (Saldıraner,1992: 52, Ağraz, 2006).

Havayolunun müşterilerine sunduğu hizmet; belirlenen bir fiyat üzerinden bir noktadan başka bir noktaya, müşterilerin ve onların eşyalarının taşınmasını içermektedir. Havayolu sektöründe aslında bankaların, sigorta şirketlerinin hatta berberlerin sunduğu hizmetlere benzer hizmetler sunulmaktadır. Bu sektörde geri dönüşümü olan, müşteri tarafından ücreti ödenmiş ve de daha sonra satılması veya depolanması muhtemel bir ürün yoktur (Wells, Air Transportation, 2003: 9, Ağraz, 2006).

Havayolu işletmeciliği, ulaştırma sektörü içinde yer alan sektörlerden birisidir. "Ulaştırma", bir yarar sağlamak amacıyla kişilerin ve malların uygun ve ekonomik biçimde yer değiştirmesi olarak ifade edilebilir (Ergün,1985: 7). Bu anlamda ulaştırmanın yer değiştirme ve yer değiştirmenin uygun ve

ekonomik olması gibi iki temel ögesi bulunmaktadır. Ulaştırma kültürel ve ekonomik gelişme yarışı içerisinde, yüzyıllar boyu insanlığın zaman ve gayretini almış hayati bir faktördür (Harper, 1982: 43). Uluslar, dinler, şehirler, endüstriler ve firmalar uygun ulaştırma imkânlarının varlığına bağlı olarak gelişmiş veya yok olmuşlardır. Nitekim, dünyanın kültürel ve ekonomik olarak gelişmiş bölgeleri, ulaştırma imkânlarının daha gelişmiş olduğu bölgeleridir.

İnsanlığın gelişimine olan bu katkısının yanı sıra, ulaştırma günümüzde daha da önem kazanmış durumdadır. Bu anlamda, iyi bir ulaştırma sistemi ekonomik, sosyal ve politik gelişmenin sürekliliğini desteklemektedir (Çevik, 1991: 1, Ağraz, 2006).

Havayolu ile yapılan ulaştırma hizmeti; üreticileri, uçak ve makineleri işletenleri, petrol şirketlerini, havayolları ve hava kontrol sistemlerini kapsayan, ekonomik olarak hayati önem taşıyan büyük bir sektördür. Sektörün müşterileri arasında dünya ekonomisindeki her sektörden ve dünya nüfusunun tüm kesimlerinden temsilciler bulunmaktadır (<http://www.atag.org/content>, 2005). Gelişmiş bir havayolu sektörü, devlet ve özel kesimin yatırım yapmalarını kolaylaştırdığı için daha rekabetçi bir ekonomiye ve böylece de daha büyük bir ekonomik büyümeye imkân sağlamaktadır (Ulukan, 2003, Ağraz, 2006).

Havayolu işletmeleri, insanların ve ürünlerin, üretim ve tüketim merkezleri arasında naklini sağlayarak diğer sektörlerle girdi sağlamaktadır. Günümüzde havayolları milyonlarca yolcunun ve de milyarlarca dolar değerindeki malların dünya üzerindeki pazarlarda hızlı ve sağlıklı bir şekilde taşınmasını mümkün kılan, nüfusların dengeli dağılımını kolaylaştırarak ekonomilerin ve kültürlerin birleşimini ve etkileşimini sağlayan ve her şeyden öte küresel ekonomi ve kültürel çevre oluşturan bir hizmet sektörüdür (Ağraz, 2006).

Havayolu işletmeciliği, günümüzde en hızlı büyüyen sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle yolcu uçaklarında jet motorlarının

kullanılmasıyla ticari havacılığın çok hızlı bir şekilde gelişme kaydettiği görülmüş, taşıma ücretlerinin düşmesi ve insanların gelirlerindeki artış, sektördeki büyümenin sürekli olmasını sağlamıştır. Ucuz ve daha etkin hava taşımacılığı, turizm pazarında ortaya çıkan gelişmenin ve iş dünyasında meydana gelen küreselleşmenin ardındaki itici güçtür. (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001: 23).

Sektörde geniş kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, düşük gürültü ve emisyon düzeylerine sahip uçakların geliştirilmesi, havayolu işletmelerinin faaliyetleri, yönetimi, hizmet kalitesi ve kapsamı üzerinde büyük ölçüde etkide bulunmuştur. Serbestleşme ve özelleştirme ile sektörün daha ticari bir yapıya dönüştürülmesi ve işbirliklerinin oluşması sektörün yapısını değiştirmiş ve sektörü tüketicilerin hakim olduğu bir pazara dönüştürmüştür (Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001: 23).

Günümüzde dünya çapında 1,6 milyardan fazla yolcu iş ve tatil seyahatleri için havayollarını kullanmaktadır. Araştırmalara göre 2010 yılında bu rakamın 2.3 milyarın üzerine çıkmıştır (<http://www.atag.org>, Ağraz, 2006).

Havayolu işletmeciliğinin sunduğu hizmetlerden, dünya üzerindeki tüm tüketicilerin serbestçe yararlanma imkânı bulunmaktadır. Havayolu işletmeleri arasında oluşan hızlı rekabet, tüketicilerin istek ve beklentilerine uygun olarak hizmet kalitesinin artmasına ve bilet fiyatlarının düşmesine neden olmuştur. Bir zamanlar lüks olarak görülen havayolu seyahati, günümüzde artık sıradan bir ulaşım seçeneği haline gelmiştir (Ağraz, 2006)

3.4. HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE İSTİHDAM

Her ekonomik kuruluşta olduğu gibi, ticari hava taşımacılığında da en büyük sermayenin ve üretim faktörünün insan olduğu unutulmamalıdır. Tüm yatırım hedefleri insana yönelik olmalıdır. Çünkü hizmeti veren de alan da insandır. Havayolları en gelişmiş teknolojiye sahip olsalar bile, bir insanın

vermiş olduğu hizmeti tam manasıyla sunabilen bir otomasyon yeryüzünde henüz icat edilmemiştir (Ürgüplü, 1993: 47). Kalifiye iş gücüne çok ihtiyaç duyan bir sektör olan havayolu işletmeciliğinde insan unsurunun istihdamı havayolu şirketleri açısından çok önem arz etmektedir. Çünkü hizmet sektöründe kaliteyi yaratan madde ve makine değil insan unsurudur (Ağraz, 2006).

Herhangi bir hizmet işletmesinde tek bir personel bile müşterinin işletme hakkındaki izlenimini belirleyebilmektedir (Bozbolak, 2002: 22). Bir hizmet işletmesindeki personelin, örgüt amaçlarına ulaşabilmesi için etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütler hizmet verdikleri pazarlarla ilgili stratejik planlar yaptıkları gibi insan kaynaklarını geliştirmek için de bunları yapmaktadırlar. Özellikle insana dayalı örgütlerde insan kalitesi ve personelin hizmet yönlü tutum ve davranışı, önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Çalışanlar örgütlerinin amaçlarını anlayıp, destekledikleri, işlerinde başarılı olacakları becerilere sahip oldukları ve müşteri tatminini artırmanın önemini anladıkları ölçüde, hizmetin üretimini ve pazarlamasını yönetmek kolaylaşacaktır (Öztürk, 1998: 3).

Yaklaşık son on yıldan bu yana tüm ekonomik sektörlerde insan unsuruna dayalı yatırımlar yapılmaktadır. Bu yatırımlardaki temel düşünce; insanların eğitimle motive edilerek daha üretken daha verimli bir hale getirilmesidir. Böylece çağdaş bir bakış açısıyla, insan işletmelerin temel taşı olmuştur. 1980'lerden sonra havayolu yöneticileri içine düştükleri dar boğazlardan kurtulma çabaları sırasında, o güne kadar akıllarına gelmeyen, çok önemli bir unsuru göz ardı ettiklerinin farkına varmışlardır. Bu unsur insan unsurudur (Ağraz, 2006).

Unutulmamalıdır ki havayolu işletmelerinin de diğer işletmeler gibi özünde karlılık kavramı bulunmaktadır. Havayolu işletmelerinde "sadece hizmet satılır" deyişi havacılığın teknolojik ve ticari fonksiyonlarının yanı sıra, hizmet üreten kuruluşlar olduğunu vurgulamaktadır. O halde havayolu işletmeciliği denildiğinde akla, üstün ve değerli hizmet üreten ve ürettiği

değerli hizmetleri pazarlayıp satan ulusal veya özel ticari havacılık şirketleri topluluğu akla gelmektedir (Ağraz, 2006).

Artık günümüzde havayolu işletmeleri kişisel nitelik ve becerileri bakımından üstün, kalifiye personeli işe almak ve onları kurum içi eğiterek geliştirmek konusunda daha çok çaba göstermektedirler. Bunun için uygun adaylar işletmeye çekilerek bir aday havuzu oluşturulmakta ve işe uygun olan nitelikli personel seçilerek işletme bünyesine katılmaktadır. Kaliteli personelin işletmeye katılması hem işletmenin imajını koruma ve geliştirme açısından hem de verimliliği artırarak maliyetleri azaltabilme bakımından büyük önem taşımaktadır (Ağraz, 2006).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KABİN EKİPLERİNDE İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİK DUYGUSU İLE İLGİLİ UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada; kabin ekiplerinin kendilerini ne zaman ve hangi sıklıkla tükenmiş olarak hissettiklerini belirlemek, bu durumun onların işten aldıkları tatmin ve mesleklerine bakışı nasıl etkilediğini ortaya koymak ve konuya ilişkin sorunları saptamak amaçlanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.2.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın örneklemini THY Kabin Ekipleri oluşturmaktadır. 1 Eylül 2011 tarihi itibarıyla THY bünyesinde çalışan yaklaşık 4000 kabin ekibi bulunmaktadır. Anket uygulaması 1 Eylül – 30 Kasım 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. 150 kişiye ulaştırılan anketler, yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmış ve tamamı geri dönmüştür.

4.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırmada, “Minnesota İş tatmini” ve “Tükenmişlik” ölçekleri kullanılmıştır. Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Baycan tarafından yapılmış olan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” toplam 20 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi cevaplanmaktadır.

Minnesota İş tatmini Ölçeği; içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyi olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Genel tatmin puanı 20 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 bölünmesiyle elde edilmektedir. Dışsal tatmin puanı ise (5,6,12,13,14,17,18,19) dışsal faktörleri oluşturan maddelerden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesiyle elde edilmektedir. Genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal do,yum puanları kabin ekiplerinin iş tatmininin derecesi ile doğru orantılıdır.

Christina Maslach ve Susan Jackson tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlanası, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Canan Ergin tarafından yapılmış olan "Maslach Tükenmişlik Ölçeği" ise toplam 22 maddeden oluşmakta ve 5 dereceli Likert tipi metrik ifadelerden oluşmaktadır. Tükenmişlik ölçeği; duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olmak üzere üç ayrı puanla değerlendirilmektedir. Sonuç olarak her bir birey için, üç ayrı puan elde edilir. Duygusal tükenme boyutu 9 maddeden oluşmaktadır (1,2,3,6,8,13,14,16,20). Duygusal tükenme ölçeğindeki yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini gösterir. 5 maddelik duyarsızlaşma (5,10,11,15,22) ölçeğinde de yüksek puanlar yüksek tükenmişlik düzeyini gösterir. Kişisel başarı 8 maddeden oluşmaktadır (4,7,9,12,17,18,19,21) ve katılımcıların bu maddelerde aldıkları düşük puanlar yüksek tükenmişlik düzeyinin belirtisidir (Celalettin Serinkan, t.y.)

4.2.3. Veri Toplama ve Analiz

Çalışmada kullanılan anketler, THY'da çalışan Ankara ve İstanbul'da ikamet eden, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiş çeşitli zamanlarda ekip odasında bulunan bulunan 150 kabin ekibine anketler elden dağıtılmış ve uygulanmıştır.

Verilerin analizi, SPSS 16 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) vasıtasıyla yapılmıştır. Çalışmada, betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

4.2.4. Araştırma Örneklemine İlişkin Veriler

Örnekleme cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, unvan gibi demografik hiçbir özelliğe bakılmaksızın, kabin ekiplerinin iş tatmini ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Demografik özelliklere bakılmamasının sebebi, örnekleme dahil olan kabin ekiplerinin genel yaş, eğitim, cinsiyet gibi özelliklerinin birbirine yakın olma olasılığının yüksek olması; bunun yanı sıra uçuş görevlerinin yoğunluğu arasında anketlerin sınırlı bir sürede uygulanma imkânı sebebiyle kullanılmayacak verilerin ankete dahil edilmemesidir.

4.2.5. Araştırma Hipotezleri

Bu çalışmada kullanılan iki anketin (Maslach Tükenmişlik ve İş Tatmini Ölçeği) tüm sorularına verilen yanıtların frekans analizleri yapılarak kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik durumunun var olup olmadığı ve ayrıca aşağıdaki hipotezin varlığı araştırılmıştır:

Araştırma Hipotezi: Kabin ekiplerinde iş tatmini ve tükenmişlik duygusu arasında birbirini etkileyen anlamlı bir ilişki vardır.

4.2.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Tablo 1. İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Test Puanları

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
İçsel Tatmin	2,52	0,57	is1	0,44	0,847
			is2	0,53	
			is3	0,54	
			is4	0,59	
			is7	0,58	
			is8	0,54	
			is9	0,50	
			is10	0,52	
			is11	0,51	
			is15	0,40	
			is16	0,50	
is20	0,52				
Dışsal Tatmin	2,52	0,60	is5	0,54	0,830
			is6	0,58	
			is12	0,61	
			is13	0,67	
			is14	0,51	
			is17	0,61	
			is18	0,45	
is19	0,49				

Çalışmada kullanılan her iki ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri madde toplam korelasyonu ve Cronbach's Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinde içsel tatmin alt boyutunun alfa katsayısının (α) 0,847, dışsal tatmin alt boyutunun alfa katsayısının (α) 0,830 çıkması test puanlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. İçsel tatmin alt boyutunda genel ortalama 2,52, standart sapma ise 0,57; dışsal tatmin alt boyutunda genel ortalama 2,52, standart sapma ise 0,60 olarak bulunmuştur. İçsel tatmin ve dışsal tatmin alt boyutlarında hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisinin bulunmaması ve değişkenler

arasındaki toplam korelasyon düşük çıkmaması ($>0,30$) verilerin iç tutarlılığının çok iyi olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Tükenmişlik Ölçeğine Ait Güvenilirlik Test Puanları

Boyutlar	Ortalama	Standart Sapma	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha (α)
Duygusal Tükenme	3,12	0,77	tuk1	0,80	0,905
			tuk2	0,72	
			tuk3	0,76	
			tuk6	0,70	
			tuk8	0,70	
			tuk13	0,65	
			tuk14	0,59	
			tuk16	0,63	
Duyarsızlaşma	2,90	0,85	tuk5	0,57	0,811
			tuk10	0,70	
			tuk11	0,60	
			tuk15	0,64	
Kişisel Başarı	3,50	0,51	tuk22	0,50	0,719
			tuk4	0,45	
			tuk7	0,53	
			tuk9	0,40	
			tuk12	0,38	
			tuk17	0,39	
			tuk18	0,45	
tuk19	0,36				
tuk21	0,34				

Tükenmişlik ölçeğinde duygusal tükenme alt boyutunun alfa katsayısının (α) 0,905, duyarsızlaşma alt boyutunun alfa katsayısının (α) 0,811 ve kişisel başarı alt boyutunun alfa katsayısının (α) 0,719 çıkması test puanlarının güvenilir olduğunu göstermektedir. Duygusal tükenme alt boyutunda genel ortalama 3,12, standart sapma ise 0,77; duyarsızlaşma alt boyutunda genel ortalama 2,90, standart sapma ise 0,85; kişisel başarı alt boyutunda genel ortalama 3,50, standart sapma ise 0,51 olarak bulunmuştur. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında hiçbir değişkenin

toplam korelasyon ile negatif ilişkisinin bulunmaması ve değişkenler arasındaki toplam korelasyon düşük çıkması ($>0,30$) verilerin iç tutarlılığının çok iyi olduğunu göstermektedir.

GCCRIS

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. BULGULAR

5.1.1. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları

5.1.1.1. İçsel Tatmin Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 3. Katılımcıların Sürekli Meşgul Olabilmelerine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	17	11,3
Az tatmin ediyor	43	28,7
Kararsızım	59	39,3
İyi tatmin ediyor	25	16,7
Mükemmel tatmin ediyor	6	4,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, işiyle sürekli meşgul olabilmesi açısından katılımcıların %11,3'ünü tatmin etmediği, %28,7'sini az tatmin ettiği, %39,3'ü için Kararsızım olduğu, %16,7'sini iyi tatmin ettiği, %4'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %60'ının, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından fazlasının işiyle sürekli meşgul olabilmesi açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların İş Üzerinde Yalnız Başına Çalışabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	38	25,3
Az tatmin ediyor	43	28,7
Kararsızım	55	36,7
İyi tatmin ediyor	14	9,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, iş üzerinde yalnız başına çalışabilmesi açısından katılımcıların %25,3'ünü tatmin etmediği, %28,7'sini az tatmin ettiği, %36,'si için Kararsızım olduğu, %19,3'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %50'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısının iş üzerinde yalnız başına çalışabilmesi açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Zaman Zaman Farklı Şeyler Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	34	22,7
Az tatmin ediyor	48	32,0
Kararsızım	47	31,3
İyi tatmin ediyor	21	14,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, zaman zaman farklı şeyler yapabilmesi açısından katılımcıların %22,7'sini tatmin etmediği, %32,'sini az tatmin ettiği, %31,3'ü için Kararsızım olduğu, %14'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %45,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının zaman zaman farklı şeyler yapabiliyor olması açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların Topluluk İçinde Birey Olabilme Şansını Elde Etmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	14	9,3
Az tatmin ediyor	38	25,3
Kararsızım	46	30,7
İyi tatmin ediyor	42	28,0
Mükemmel tatmin ediyor	10	6,7
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, topluluk içinde birey olabilme şansını elde etmiş olması açısından katılımcıların %9,3'ünü tatmin etmediği, %25,3'ünü az tatmin ettiği, %30,7'si için Kararsızım olduğu, %28'ini iyi tatmin ettiği, %6,7'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %65,4'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisinin işiyle topluluk içinde birey olabilme şansını elde etmiş olması açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 7. Katılımcıların Bilincine Ters Düşmeyen Şeyleri Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	19	12,7
Az tatmin ediyor	60	40,0
Kararsızım	45	30,0
İyi tatmin ediyor	26	17,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, bilincine ters düşmeyen şeyleri yapabilmesi açısından katılımcıların %12,7'sini tatmin etmediği, %40'ını az tatmin ettiği, %30'u için Kararsızım olduğu, %17,3'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %47,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının bilincine ters düşmeyen şeyleri yapabilmesi açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların İşe Alımdaki Stabiliteye İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	19	12,7
Az tatmin ediyor	51	34,0
Kararsızım	57	38,0
İyi tatmin ediyor	21	14,0
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, çalıştıkları işin işe alımdaki stabilitesi açısından katılımcıların %12,7'sini tatmin etmediği, %34'ünü az tatmin ettiği, %38'i için Kararsızım olduğu, %14'ünü iyi tatmin ettiği, %1,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %53,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından fazlasının işlerinin işe alımdaki stabilitesi açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Başka İnsanlar İçin Bir Şeyler Yapabilme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	6	4,0
Az tatmin ediyor	48	32,0
Kararsızım	54	36,0
İyi tatmin ediyor	38	25,3
Mükemmel tatmin ediyor	4	2,7
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, başka insanlar için bir şeyler yapabilme şansı açısından katılımcıların %4'ünü tatmin etmediği, %32'sini az tatmin ettiği, %36'sı için Kararsızım olduğu, %25,3'ünü iyi tatmin ettiği, %2,7'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %64'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisinin başka insanlar için bir şeyler yapabilme şansı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10. Katılımcıların İnsanlara Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	12	8,0
Az tatmin ediyor	52	34,7
Kararsızım	66	44,0
İyi tatmin ediyor	18	12,0
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı açısından katılımcıların %4'ünü tatmin etmediği, %32'sini az tatmin ettiği, %36'sı için Kararsızım olduğu, %25,3'ünü iyi tatmin ettiği, %2,7'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %64'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisinin başka insanlar için bir şeyler yapabilme şansı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 11. Katılımcıların Becerilerini Gösterebileceği Bir Şeyler Yapabilme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	31	20,7
Az tatmin ediyor	64	42,7
Kararsızım	31	20,7
İyi tatmin ediyor	22	14,7
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, becerilerini gösterebilecekleri bir şeyler yapabilme şansı açısından katılımcıların %20,7'sini tatmin etmediği, %42,7'sini az tatmin ettiği, %20,7'si için Kararsızım olduğu, %14,7'sini iyi tatmin ettiği, %1,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %36,7'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte birinin becerilerini gösterebilecekleri bir şeyler yapabilme şansı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların Kendi Yargılarını Kullanma Özgürlüğü İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	25	16,7
Az tatmin ediyor	71	47,3
Kararsızım	47	31,3
İyi tatmin ediyor	7	4,7
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, kendi yargılarını kullanma özgürlüğü açısından katılımcıların %16,7'sini tatmin etmediği, %47,3'ünü az tatmin ettiği, %31,3'ü için Kararsızım olduğu, %4,7'sini iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %36'sının, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte birinin kendi yargılarını kullanma özgürlüğü açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların Kendi Yöntemlerini Deneme Şansına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	34	22,7
Az tatmin ediyor	68	45,3
Kararsızım	42	28,0
İyi tatmin ediyor	6	4,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, kendi yöntemlerini deneme açısından katılımcıların %22,7'sini tatmin etmediği, %45,3'ünü az tatmin ettiği, %28'i için Kararsızım olduğu, %4'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %32'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte birinin kendi yöntemlerini deneme şansı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 14. Katılımcıların İşinden Aldığı Başarı Duygusuna İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	17	11,3
Az tatmin ediyor	56	37,3
Kararsızım	58	38,7
İyi tatmin ediyor	14	9,3
Mükemmel tatmin ediyor	5	3,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, işinden aldığı başarı duygusu açısından katılımcıların %11,3'ünü tatmin etmediği, %37,3'ünü az tatmin ettiği, %38,7'si için Kararsızım olduğu, %9,3'ünü iyi tatmin ettiği, %3,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %51,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısının işinden aldığı başarı duygusu açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.1.2. Dışsal Tatmin Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 15. Katılımcıların Zaman Zaman Farklı Şeyler Yapabilmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	34	22,7
Az tatmin ediyor	48	32,0
Kararsızım	47	31,3
İyi tatmin ediyor	21	14,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, zaman zaman farklı şeyler yapabilmesi açısından katılımcıların %22,7'sini tatmin etmediği, %32,'sini az tatmin ettiği, %31,3'ü için Kararsızım olduğu, %14'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde

tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %45,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının zaman zaman farklı şeyler yapabiliyor olması açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 16. Katılımcıların Topluluk İçinde Birey Olabilme Şansını Elde Etmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	14	9,3
Az tatmin ediyor	38	25,3
Kararsızım	46	30,7
İyi tatmin ediyor	42	28,0
Mükemmel tatmin ediyor	10	6,7
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, topluluk içinde birey olabilme şansını elde etmiş olması açısından katılımcıların %9,3'ünü tatmin etmediği, %25,3'ünü az tatmin ettiği, %30,7'si için Kararsızım olduğu, %28'ini iyi tatmin ettiği, %6,7'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %65,4'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisinin işiyle topluluk içinde birey olabilme şansını elde etmiş olması açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 17. Katılımcıların Patronun Çalışanlara Karşı Tutumuna İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	24	16,0
Az tatmin ediyor	56	37,3
Kararsızım	55	36,7
İyi tatmin ediyor	12	8,0
Mükemmel tatmin ediyor	3	2,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, patronunun çalışanlara karşı tutumu açısından katılımcıların %16'sını tatmin etmediği, %37,3'ünü az tatmin ettiği, %36,7'si için Kararsızım olduğu, %8'ini iyi tatmin ettiği, %2'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %46,7'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının patronunun çalışanlara karşı tutumu açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 18. Katılımcıların Denetçinin Kararlara Katılımına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	16	10,7
Az tatmin ediyor	62	41,3
Kararsızım	56	37,3
İyi tatmin ediyor	13	8,7
Mükemmel tatmin ediyor	3	2,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, denetçilerinin kararlarına katılımı açısından katılımcıların %10,7'sini tatmin etmediği, %41,3'ünü az tatmin ettiği, %37,3'ü için Kararsızım olduğu, %8,7'sini iyi tatmin ettiği, %2'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %48'inin, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının denetçilerin kararlara katılımı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 19. Katılımcıların Şirket Politikalarının Gerçekleştirilme Tarzına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	20	13,3
Az tatmin ediyor	57	38,0
Kararsızım	58	38,7
İyi tatmin ediyor	13	8,7
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, şirket politikalarının gerçekleştirilme tarzı açısından katılımcıların %13,3'ünü tatmin etmediği, %38'ini az tatmin ettiği, %38,7'si için Kararsızım olduğu, %8,7'sini iyi tatmin ettiği, %1,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %48,7'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından azının şirket politikalarının gerçekleştirilme tarzı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 20. Katılımcıların Aldığı Ücret ve Yaptığı İşin Miktarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	12	8,0
Az tatmin ediyor	48	32,0
Kararsızım	58	38,7
İyi tatmin ediyor	25	16,7
Mükemmel tatmin ediyor	7	4,7
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, aldığı ücret ve yaptığı işin miktarı tarzı açısından katılımcıların %8'ini tatmin etmediği, %32'sini az tatmin ettiği, %38,7'si için Kararsızım olduğu, %16,7'sini iyi tatmin ettiği, %4,7'sini mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %60,1'inin, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından fazlasının aldığı ücret ve yaptığı işin miktarı açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 21. Katılımcıların İşindeki Terfi Olanaklarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	16	10,7
Az tatmin ediyor	76	50,7
Kararsızım	43	28,7
İyi tatmin ediyor	15	10,0
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, terfi olanakları açısından katılımcıların %10,7'sini tatmin etmediği, %50,7'sini az tatmin ettiği, %28,7'si için Kararsızım olduğu, %10'unu iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %38,7'sinin, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte birinin işindeki terfi olanakları açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 22. Katılımcıların Çalışma Koşullarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	24	16,0
Az tatmin ediyor	55	36,7
Kararsızım	63	42,0
İyi tatmin ediyor	8	5,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, çalışma koşulları açısından katılımcıların %16'sını tatmin etmediği, %36,7'sini az tatmin ettiği, %42'si için Kararsızım olduğu, %5,3'ünü iyi tatmin ettiği, hiçbirini mükemmel düzeyde tatmin etmediği görülmektedir. Katılımcıların %47,3'ünün, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarıya yakınının çalışma koşulları açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 23. Katılımcıların Beraber Çalıştıkları Kişilerin Birbirleriyle İlişkilerine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	11	7,3
Az tatmin ediyor	48	32,0
Kararsızım	63	42,0
İyi tatmin ediyor	26	17,3
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, beraber çalıştıkları kişilerin birbirleriyle ilişkileri açısından katılımcıların %7,3'ünü tatmin etmediği, %32'sini az tatmin ettiği, %42'si için Kararsızım olduğu, %17,3'ünü iyi tatmin ettiği, %1,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %60,6'sının, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısından fazlasının beraber çalıştıkları kişilerin birbirleriyle ilişkileri açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 24. Katılımcıların İşini İyi Yaptığında Aldığı Övgüye İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Tatmin etmiyor	19	12,7
Az tatmin ediyor	63	42,0
Kararsızım	43	28,7
İyi tatmin ediyor	23	15,3
Mükemmel tatmin ediyor	2	1,3
Toplam	150	100,0

Yaptıkları işin, işini iyi yaptığında aldığı övgü açısından katılımcıların %12,7'sini tatmin etmediği, %42'sini az tatmin ettiği, %28,7'si için Kararsızım olduğu, %15,3'ünü iyi tatmin ettiği, %1,3'ünü mükemmel düzeyde tatmin ettiği görülmektedir. Katılımcıların %45,3'ünün, diğer bir ifadeyle yakarıya yakınının işini iyi yaptığında aldığı övgü açısından tatmin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5.1.2. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Frekans Dağılımları

5.1.2.1. Duygusal Tükenmişlik Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımı

Tablo 25. Katılımcıların İşinden Soğuduğu Hissine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	9	6,0
Çok nadir	28	18,7
Bazen	55	36,7
Çoğu zaman	45	30,0
Her zaman	13	8,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6'sı hiçbir zaman, %18,7'si çok nadir, %36,7'si bazen, %30'u çoğu zaman, %8,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %38,7'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte birinden fazlası işinden soğuduğu hissini taşımaktadır.

Tablo 26. Katılımcıların İş Dönüşü Kendisini Ruhlen Tükenmiş Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	0,7
Çok nadir	22	14,7
Bazen	57	38,0
Çoğu zaman	51	34,0
Her zaman	19	12,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %0,7'si hiçbir zaman, %14,7'si çok nadir, %38'i bazen, %34'ü çoğu zaman, %12,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %46,7'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarıya yakını iş dönüşü kendisini ruhen tükenmiş hissetmektedir.

Tablo 27. Katılımcıların Sabah Kalktığında Bir Gün Daha Bu İş
Kaldıramayacağı Düşüncesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	15	10,0
Çok nadir	45	30,0
Bazen	38	25,3
Çoğu zaman	38	25,3
Her zaman	14	9,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %10'u hiçbir zaman, %30'u çok nadir, %25,3'ü bazen, %25,3'ü çoğu zaman, %9,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %34,6'sı, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri sabah kalktığında bir gün daha bu işi kaldıramayacağı düşüncesine sahiptir.

Tablo 28. Katılımcıların Bütün Gün İnsanlarla Uğraşmanın Kendisini
Yıpratmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	4	2,7
Çok nadir	27	18,0
Bazen	59	39,3
Çoğu zaman	46	30,7
Her zaman	14	9,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %2,7'si hiçbir zaman, %18'i çok nadir, %39,3'ü bazen, %30,7'si çoğu zaman, %9,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %40'ı, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarıya yakını bütün gün insanlarla uğraşmanın kendisini yıpratıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 29. Katılımcıların Yaptığı İşten Tükenmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	9	6,0
Çok nadir	41	27,3
Bazen	50	33,3
Çoğu zaman	41	27,3
Her zaman	9	6,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6'sı hiçbir zaman, %27,3'ü çok nadir, %33,3'ü bazen, %27,3'ü çoğu zaman, %6'sı her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %33,3'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri yaptığı işten tükendiğini belirtmişlerdir.

Tablo 30. Katılımcıların Yaptıkları İşin Kendisini Kısıtladığına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	5	3,3
Çok nadir	33	22,0
Bazen	49	32,7
Çoğu zaman	51	34,0
Her zaman	12	8,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %3,3'ü hiçbir zaman, %22'si çok nadir, %32,7'si bazen, %34'ü çoğu zaman, %8'i her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %42'si, diğer bir ifadeyle yarıya yakını yaptıkları işin kendilerini kısıtladığını belirtmişlerdir.

Tablo 31. Katılımcıların İşlerinde Çok Fazla Çalıştıkları Hissine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	9	6,0
Çok nadir	25	16,7
Bazen	56	37,3
Çoğu zaman	48	32,0
Her zaman	12	8,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6'sı hiçbir zaman, %16,7'si çok nadir, %37,3'ü bazen, %32'si çoğu zaman, %8'i her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %40'ı, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri işlerinde çok fazla çalıştıkları hissini taşımaktadırlar.

Tablo 32. Katılımcıların İnsanlarla Doğrudan Çalışmaları Nedeniyle Stres Yaşamalarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	8	5,3
Çok nadir	35	23,3
Bazen	48	32,0
Çoğu zaman	43	28,7
Her zaman	16	10,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %5,3'ü hiçbir zaman, %23,3'ü çok nadir, %32'si bazen, %28,7'si çoğu zaman, %10,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %39,4'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri insanlarla doğrudan çalışmaları nedeniyle stres yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 33. Katılımcıların Yolun Sonuna Geldiğini Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	24	16,0
Çok nadir	38	25,3
Bazen	47	31,3
Çoğu zaman	35	23,3
Her zaman	6	4,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %16'sı hiçbir zaman, %25,3'ü çok nadir, %31,3'ü bazen, %23,3'ü çoğu zaman, %4'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %27,3'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri yolun sonuna geldiğini hissetmektedir.

5.1.2.2. Duyarsızlaşma Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 34. Katılımcıların İş Gereği Bazı İnsanlara Sanki İnsan Değillermiş Gibi Davranmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	34	22,7
Çok nadir	34	22,7
Bazen	41	27,3
Çoğu zaman	29	19,3
Her zaman	12	8,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %22,7'si hiçbir zaman, %22,7'si çok nadir, %27,3'ü bazen, %19,3'ü çoğu zaman, %8'i her zaman cevabını vermişlerdir.

Katılımcıların %27,3'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri işi gereği bazı insanlara sanki insan değillermiş gibi davrandığını belirtmektedir.

Tablo 35. Katılımcıların Bu İşte Çalışmaya Başladıktan Sonra İnsanlara Karşı Sertleşmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	16	10,7
Çok nadir	28	18,7
Bazen	51	34,0
Çoğu zaman	41	27,3
Her zaman	14	9,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %10,7'si hiçbir zaman, %18,7'si çok nadir, %34'ü bazen, %27,3'ü çoğu zaman, %9,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %36,6'sı, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri yaptığı iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 36. Katılımcıların Yaptıkları İşin Kendilerini Katılaştırmasından Korkmalarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	11	7,3
Çok nadir	28	18,7
Bazen	46	30,7
Çoğu zaman	49	32,7
Her zaman	16	10,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %7,3'ü hiçbir zaman, %18,7'si çok nadir, %30,7'si bazen, %32,7'si çoğu zaman, %10,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %43,4'ü, diğer bir ifadeyle yarıya yakını yaptıkları işin kendilerini katılaştırmasından endişe ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 37. Katılımcıların İşi Gereği Karşılaştıkları İnsanlara Ne Olduğunu Umursamamalarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	42	28,0
Çok nadir	33	22,0
Bazen	44	29,3
Çoğu zaman	23	15,3
Her zaman	8	5,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %28'i hiçbir zaman, %22'si çok nadir, %29,3'ü bazen, %15,3'ü çoğu zaman, %5,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %20,6'sı, diğer bir ifadeyle üçte birinden daha azı işleri gereği karşılaştıkları insanlara ne olduğunu umursamadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 38. Katılımcıların İşi Gereği Karşılaştığı İnsanların Bazı Problemlerini Kendisi Yaratmış Gibi Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	9	6,0
Çok nadir	28	18,7
Bazen	63	42,0
Çoğu zaman	40	26,7
Her zaman	10	6,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6'sı hiçbir zaman, %18,7'si çok nadir, %42'si bazen, %26,7'si çoğu zaman, %6,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %33,4'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri işi gereği karşılaştığı insanların bazı problemlerini kendisi yaratmış gibi hissetmektedir.

5.1.2.3. Kişisel Başarı Alt Boyutunda Yer Alan Sorulara İlişkin Frekans Dağılımları

Tablo 39. Katılımcıların İşi Gereği Karşılaştığı İnsanların Ne Hissettiğini Hemen Anlamasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	4	2,7
Çok nadir	4	2,7
Bazen	36	24,0
Çoğu zaman	73	48,7
Her zaman	33	22,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %2,7'si hiçbir zaman, %2,7'si çok nadir, %24'ü bazen, %48,7'si çoğu zaman, %22'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %70,7'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisi işi gereği karşılaştığı insanların ne hissettiğini hemen anlamaktadır.

Tablo 40. Katılımcıların İnsanların Sorunlarına En Uygun Çözümleri Bulmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Çok nadir	11	7,3
Bazen	34	22,7
Çoğu zaman	90	60,0
Her zaman	15	10,0
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %7,3'ü çok nadir, %22,7'si bazen, %60'ı çoğu zaman, %10'u her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %70'i, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisi insanların sorunlarına en uygun çözümleri bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 41. Katılımcıların Yaptığı İş Sayesinde İnsanların Yaşamına Katkıda Bulunmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	10	6,7
Çok nadir	33	22,0
Bazen	42	28,0
Çoğu zaman	57	38,0
Her zaman	8	5,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6,7'si hiçbir zaman, %22'si çok nadir, %28'i bazen, %38'i çoğu zaman, %5,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %43,3'ü, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarıya yakını yaptığı iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 42. Katılımcıların Çok Şeyler Yapabilecek Güçte Olmalarına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	2	1,3
Çok nadir	17	11,3
Bazen	53	35,3
Çoğu zaman	56	37,3
Her zaman	22	14,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %1,3'ü hiçbir zaman, %11,3'ü çok nadir, %35,3'ü bazen, %37,3'ü çoğu zaman, %14,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %52'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık yarısı çok şeyler yapabilecek güçte olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 43. Katılımcıların Karşılaştığı İnsanlarla Aralarında Rahat Bir Hava Yaratmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	1	0,7
Çok nadir	11	7,3
Bazen	41	27,3
Çoğu zaman	68	45,3
Her zaman	29	19,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %0,7'si hiçbir zaman, %7,3'ü çok nadir, %27,3'ü bazen, %27,3'ü çoğu zaman, %45,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %64,6'sı, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisi işi gereği karşılaştıkları insanlarla aralarında rahat bir hava yarattıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 44. Katılımcıların İnsanlarla Yakın Bir Çalışmadan Sonra Kendisini Canlanmış Hissetmesine İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	5	3,3
Çok nadir	16	10,7
Bazen	69	46,0
Çoğu zaman	47	31,3
Her zaman	13	8,7
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %3,3'ü hiçbir zaman, %10,7'si çok nadir, %46'sı bazen, %31,3'ü çoğu zaman, %8,7'si her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %40'ı, diğer bir ifadeyle yarıya yakını insanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendisini canlanmış hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 45. Katılımcıların Çalıştığı İşte Birçok Kayda Değer Başarı Elde Etmiş Olmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Hiçbir zaman	5	3,3
Çok nadir	33	22,0
Bazen	66	44,0
Çoğu zaman	41	27,3
Her zaman	5	3,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %3,3'ü hiçbir zaman, %22'si çok nadir, %44'ü bazen, %27,3'ü çoğu zaman, %3,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %30,6'sı, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte biri çalıştığı işte birçok kayda değer başarı elde ettiğini belirtmiştir.

Tablo 46. Katılımcıların İşinde Duygusal Sorunlara Serinkanlılıkla Yaklaşmasına İlişkin Frekans Dağılımı

Cevaplar	Frekans	%
Çok nadir	9	6,0
Bazen	48	32,0
Çoğu zaman	70	46,7
Her zaman	23	15,3
Toplam	150	100,0

Katılımcıların %6'sı çok nadir, %32'si bazen, %46,7'si çoğu zaman, %15,3'ü her zaman cevabını vermişlerdir. Katılımcıların %62'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık üçte ikisi duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaştığını belirtmişlerdir.

5.1.3. Regresyon Analizleri

Tablo 47. Tükenmişlik Faktörleri ile İçsel Tatmin Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	3,029	0,294	-	10,316	0,00	-	-
Duygusal Tükenme	-0,008	0,097	-0,011	-0,083	0,93	-0,349	-0,007
Duyarsızlaşma	-0,263	0,088	-0,394	-2,995	0,00	-0,416	-0,241
Kişisel Başarı	0,113	0,084	0,102	1,345	0,18	0,156	0,111
R= 0,428, R ² =0,184 ΔR ² =0,167 F _(3, 146) =10,945, p=0,00							

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenleri ile içsel tatmin değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; duygusal tükenme ile içsel tatmin arasında negatif ve orta düzeyde (r= -0,35) bir ilişki olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin çok zayıf (r= -0,01) olduğu; duyarsızlaşma ile içsel tatmin arasında negatif ve orta düzeyde (r= -0,42) bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin zayıf (r = -0,24) olduğu; kişisel başarı ile içsel tatmin arasında ise pozitif ve düşük düzeyde (r=0,16) ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişki düzeyinin fazla değişmediği (r= 0,11) görülmektedir.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenlerinin birlikte, içsel tatmin değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu (R=0,43, R²=0,18, p<0,01) ve kurulan regresyon modelinin anlamlı

olduğu görülmüştür ($F=10,945$, $p<0,05$). Söz konusu üç değişken birlikte, içsel tatmindeki toplam varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), tükenmişlik faktörleri olan üç değişkenin içsel tatmin üzerindeki görece önem sırası; 1-Duyarsızlaşma ($\beta =-0,39$), 2-Kişisel başarı ($\beta =0,10$), 3-Duygusal tükenmedir ($\beta =-0,01$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece duyarsızlaşma değişkeninin ($t=-2,995$, $p<0,01$) içsel tatmin üzerinde negatif yönlü ve önemli (anlamlı) bir yordayıcı olduğu görülmektedir. Duygusal tükenme ve kişisel başarı değişkenlerinin içsel tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahip değillerdir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre içsel tatminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{İçsel Tatmin} = 3,029 - 0,263 \cdot \text{Duyarsızlaşma} + 0,113 \cdot \text{Kişisel Başarı} - 0,008 \cdot \text{Duygusal Tükenme}$$

Tablo 48. Tükenmişlik Faktörleri ile Dışsal Tatmin Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	2,751	0,310	-	8,884	0,00	-	-
Duygusal Tükenme	-0,071	0,102	-0,092	-0,696	0,49	-0,347	-0,058
Duyarsızlaşma	-0,195	0,092	-0,277	-2,108	0,03	-0,378	-0,172
Kişisel Başarı	0,223	0,089	0,190	2,518	0,01	0,240	0,204
$R= 0,427$, $R^2=0,183$ $\Delta R^2=0,166$ $F_{(3, 146)}=10,866$, $p=0,00$							

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenleri ile dışsal tatmin değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde;

duygusal tükenme ile dışsal tatmin arasında negatif ve orta düzeyde ($r = -0,35$) bir ilişki olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin çok zayıf ($r = -0,06$) olduğu; duyarsızlaşma ile dışsal tatmin arasında negatif ve orta düzeyde ($r = -0,38$) bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin zayıf ($r = -0,17$) olduğu; kişisel başarı ile dışsal tatmin arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0,24$) ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişki düzeyinin fazla değişmediği ($r = 0,20$) görülmektedir.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenlerinin birlikte, dışsal tatmin değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu ($R = 0,43$, $R^2 = 0,18$, $p < 0,01$) ve kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F = 10,866$, $p < 0,05$). Söz konusu üç değişken birlikte, dışsal tatmindeki toplam varyansın yaklaşık %18'ini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), tükenmişlik faktörleri olan üç değişkenin dışsal tatmin üzerindeki göreceli önem sırası; 1-Duyarsızlaşma ($\beta = -0,28$), 2-Kişisel başarı ($\beta = 0,19$), 3-Duygusal tükenmedir ($\beta = -0,09$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, duyarsızlaşma değişkeninin dışsal tatmin üzerinde negatif yönlü ve önemli ($t = -2,108$, $p < 0,01$) ve kişisel başarı değişkeninin dışsal tatmin üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($t = 2,518$, $p < 0,01$) bir yordayıcı oldukları görülmektedir. Duygusal tükenme değişkeni dışsal tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre dışsal tatminin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{Dışsal Tatmin} = 2,751 - 0,28 * \text{Duyarsızlaşma} + 0,19 * \text{Kişisel Başarı} - 0,09 * \text{Duygusal Tükenme}$$

Tablo 49. Tükenmişlik Faktörleri ile İş Tatmini Değişkeni Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	Standardize β	t	p	İkili r	Kısmi R
Sabit	2,890	0,286		10,108	0,00		
Duygusal Tükenme	-0,040	0,094	-0,055	-0,420	0,67	-0,364	-0,035
Duyarsızlaşma	-0,229	0,085	-0,349	-2,679	0,01	-0,415	-0,216
Kişisel Başarı	0,168	0,082	0,154	2,054	0,04	0,208	0,168
R= 0,444, R ² =0,197 ΔR ² =0,181 F _(3, 146) = 11,942, p=0,00							

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenleri ile iş tatmini değişkeni arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde; duygusal tükenme ile iş tatmini arasında negatif ve orta düzeyde ($r = -0,36$) bir ilişki olduğu, ancak diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin çok zayıf ($r = -0,04$) olduğu; duyarsızlaşma ile iş tatmini arasında negatif ve orta düzeyde ($r = -0,42$) bir ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda bu ilişkinin zayıf ($r = -0,22$) olduğu; kişisel başarı ile iş tatmini arasında ise pozitif ve düşük düzeyde ($r = 0,21$) ilişki olduğu, diğer değişkenler kontrol altında tutulduğunda ilişki düzeyinin fazla değişmediği ($r = 0,17$) görülmektedir.

Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı değişkenlerinin birlikte, iş tatmini değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu ($R = 0,44$, $R^2 = 0,20$, $p < 0,01$) ve kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F = 11,942$, $p < 0,05$). Söz konusu üç değişken birlikte, iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık %20'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), tükenmişlik faktörleri olan üç değişkenin iş tatmini üzerindeki görelî önem sırası; 1-Duyarsızlaşma ($\beta = -0,35$), 2-Kişisel başarı ($\beta = 0,15$), 3-Duygusal tükenmedir ($\beta = -0,06$). Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde ise, duyarsızlaşma değişkeninin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve önemli ($t = -2,679$, $p < 0,01$) ve kişisel başarı değişkeninin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($t = 2,054$, $p < 0,01$) bir yordayıcı oldukları görülmektedir. Duygusal tükenme değişkeni iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre iş tatmininin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıdaki gibi kurulmuştur:

$$\text{İş tatmini} = 2,890 - 0,23 * \text{Duyarsızlaşma} + 0,17 * \text{Kişisel Başarı} - 0,04 * \text{Duygusal Tükenme}$$

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde hem işletmeler hem de çalışanlar için, insanların kendilerini mutlu hissetmeleri ve işlerinden duydukları tatminle görevlerini daha iyi yapabilmeleri son derece önemlidir. Bugün yoğun rekabet ortamında tükenmişliği tamamen ortadan kaldırmak neredeyse imkânsızdır. Çalışma yaşamında bireyler değişik zamanlarda hem tatmin, hem de tükenmişliği bir arada yaşayabilirler. İş tatmini yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması beklenir. Bununla beraber iş görenler için asıl konu, motivasyon ve dolayısıyla tatmin duydukları zamanın, tükenmişlik hissettikleri zamana göre daha fazla yaşanmasıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için gerek iş görenlerin gerekse de işverenlerin tatminlerini arttıracak ve tükenmişliklerini azaltacak uygulamalara yer vermeye çalışılmalıdır.

Doğrudan insana hizmet eden, hizmetin kalitesinde insan ilişkilerinin çok önemli olduğu kabin memurluğu mesleğinde görülen tükenmişlik, ekonomik zarara, elemanların işten ayrılmasına, hizmetin kalitesinin düşmesine neden olmaktadır. Yalnızca bireysel değil, kurumsal ve toplumsal önem arz eden böyle bir sorunu çözmek için atılacak adımların başında olgunun tanınır ve tartışılır olması gereklidir. Bu konuda yeterli veriler elde etmek amacıyla ülkemizde de özellikle önleme ve başa çıkmada etkili yöntemleri saptamaya yönelik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Kabin ekiplerinin iş tatmini ve tükenmişlik durumlarını ve bunları etkileyen faktörleri incelemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

Gelişmekte olan bir ülke olarak, ülkemiz açısından iş tatmini ve tükenmişlik kaynakları oldukça önemlidir. Katı kurallar, kötü yönetim, aşırı iş yükü, yetki eksikliği, meslektaş ve yönetimle çatışma çalışanların çokça şikâyetçi olduğu tatminsizliğe ve tükenmişliğin üç alt boyutuna zemin hazırlayan faktörlerdir. Çalışmada araştırma kapsamına alınan kabin

ekiplerinin çok tehlikeli boyutlara varmasa da tükenmişlik ve iş tatmini puanları yüksektir.

Bu doğrultuda örneklerdeki kabin ekibinin tükenmişlik düzeyleri değerlendirildiğinde; işten soğuma, iş dönüşü kendini tükenmiş hissetme, bir gün daha işi kaldıramayacağını düşünme ve insanlara karşı sertleştiğini düşünme konularında tükenmişlik duygusuna sahip oldukları gözlemlenmiştir.

İnsanların ne düşündüğünü anlama, insanlara en uygun çözümleri bulma, iş sayesinde insanlara katkıda bulunduğunu düşünme, insanlarla aralarında rahat bir hava yaratma, insanlarla yakın ilişkiden sonra canlanmış hissetme, duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşma konularında ise pozitif yönde bir düşünceye sahip olan kabin ekipleri, kişisel başarı boyutunda tükenmişliğe uğramadıklarını göstermektedir.

Çalışmada yer alan kabin ekiplerinin iş tatmini frekanslarına bakıldığında ise aşağıda yer alan bir dizi sonuca varılmıştır:

Kabin ekiplerinin işlerinin sürekli onları meşgul etmesi, toplum içinde bir birey olma şansı, konularında kararsız oldukları görülmüştür. Bunlara ek olarak; farklı şeyler yapabilme şansı, yöneticilerin tutumları, işe alımdaki stabilite, insanlar için bir şeyler yapabilme şansı, insanlara ne yapacaklarını söyleme şansı ve aldıkları başarı duygusu konularında kararsız olmakla birlikte, bu orana yakın bir grubun bu durumları az tatmin edici bulduğu görülmüştür.

Tükenmişliğin diğer soruları incelendiğinde ise; kabin ekiplerinin aldıkları övgü, kendi yöntemlerini deneme şansı, kendi yargılarını kullanma özgürlüğü, terfi olanakları, becerilerini gösterebilme, bilinçlerine ters düşmeyecek şeyler yapabilme, denetçinin kararlara katılımı ve iş üzerinde yalnız çalışabilme konularında düşük tatmin seviyesine sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmanın bulguları ışığında, kabin ekiplerinin hizmet verdikleri sosyal ortam ve koşullar iyileştirilmelidir. Yöneticilerin kabin ekipleriyle iletişimlerini arttırılmalı, kararlara katılımları sağlanmalıdır. Ayrıca tükenmişliği yüksek olan kabin ekiplerine bu durumla başa çıkabilmeleri için gevşeme ve stres azaltma teknikleri eğitimi verilebilir.

Kabin ekiplerinde tükenmişliğe sebep olan etmenler belirlenip, bunları düzeltmeye yönelik önlemler alınabilir.

İçsel tatmin üzerinde etkisi olan tükenmişlik alt boyutlarına bakıldığında en önemli etkiye sahip olan boyut duyarsızlaşmadır. Kişisel başarı ve duygusal tükenme boyutları çok önemli bir etkiye sahip değildir.

Tükenmişlik ölçeğinde yer alan alt boyutların hepsi ile içsel tatmin değişkeni ile orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde tükenmişlik ölçeğinde yer alan alt boyutlarla dışsal tatmin değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Dışsal tatmin ölçeğinde bu üç ölçeğin üzerinde en önemli etkiye sahip olan ölçek duyarsızlaşma ve ardından kişisel başarıdır. Duygusal tükenme ölçeğinin önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Duyarsızlaşma dışsal tatmini negatif yönde etkilemektedir. Duyarsızlaşma arttıkça dışsal tatmin düşmektedir. Kişisel başarı ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani kişisel başarı arttıkça dışsal tatmin artmaktadır.

İş tatmini ölçeği genel olarak değerlendirmeye alındığında tükenmişlik alt boyutlarının hepsi ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç ortaya atılan H0 hipotezinin doğru olduğunu kanıtlamaktadır.

İş tatmini üzerinde en çok etkiye sahip olan değişken duyarsızlaşmadır ve negatif yönlü bir ilişkisi vardır. Onun ardından kişisel başarı gelmektedir ve pozitif yönlü bir ilişkisi vardır. Duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Duyarsızlaşma hizmet verilen insanlara karşı genel tutum ve davranışlarda katılaşmayı ifade ettiğinden, bu boyutun etkili olması hizmet kalitesini etkileyebilir. Kabin memurları sürekli yolcularla birebir ilişki içerisinde olduklarından, duyarsızlaşma aslında bir tehdit olarak görülebilir. Bu tehdidi önlemek için kişilerin insanlara karşı olan düşüncelerini pozitif yönde geliştirmeleri ve çalıştıkları kurumun da bunu destekleyecek çalışmalar yapması gerekmektedir. Yolcu memnuniyetinin önemli olduğu THY’de kabin memurlarının duyarsızlaşma ile mücadele etmeleri hizmet kalitesi arttırmak için önemlidir.

Tükenmişlikle mücadelede kişinin alacağı önlemler kadar kurumun da alacağı önlemler önem arz etmektedir. Mevcut olan sorunların çözümü için kişilere maddi ve manevi destek sağlanmalıdır. Sağlanacak bu desteklerle alınacak olumlu sonuçlar; kurumun personel devir hızını düşürüp, verimliliği arttıracak birer fırsat haline getirilebilir.

KAYNAKÇA

Akbulut, T. (1996). *İşçi Sağlığı Prensipleri ve Uygulamalar*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Akçamete, G., Kaner, S., Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Tatmini ve Kişilik*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Aslan, H., Alpaslan, N.Z., Aslan, O., Ünal, M. (1996) *Hemşirelerde Tükenme, İş Tatmini ve Ruhsal Belirtiler*. Nöro Psikiyatri Arşivi.

Baltaş, A., ve Baltaş, Z. (1990). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. 11. Basım. Remzi Kitapevi. İstanbul.

Başaran, B.I. (1999). *Zihinsel, Görme ve İşitme Özürlü Çocuklara Eğitim Veren Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması*. Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Berg, B.D. (1994). *Educator Burnout Revisited: Voices From The Staff Room*. Clearing House, 67 (4),185-189.

Bilici, M., Mete, F., Soylu, C., Bekaroğlu, M., Kavakçı, Ö.(1998). *Bir Grup Akademisyende Depresyon ve Tükenme Düzeyleri*. Türk Psikiyatri Dergisi, 9(3), s. 182-183.

Birdir, K., Tepeci, M. (2003). *Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, s. 999- 972.

Brouwers A., Tomic, W. (1999). *A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management*. Teaching and Teacher Education ,Volume16, Issue2, pages 239-253.

Budak, G., Sürgevil, O. (2006). *Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi İBF Dergisi, Cilt: 21,Sayı:1, s.97.

Buğdaycı, H. (1996). *Havacılık İşletmeleri ve Unsurları*. Yayınlanmamış Ders Notları, Anadolu Üniversitesi Sivil Havacılık Meslek Yüksek Okulu, Eskişehir.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri analizi El Kitabı*. 4. Baskı, Pegen Yayıncılık. Ankara.

Cordes Cynthia, L. ve Daugherty Thomas, W. (1993). *A Review and An Integration Of Research On Job Burnout*. Academy Of Management Review.

Çalışkur, A.. (2005). *Tükenmişlik Sendromu*. www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/aysem_caliskur.doc.

Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik (Burnout) Sendromunun Araştırılması*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Çam, O. (1992). *Tükenmişlik Envanterinin Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Araştırılması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Türk Psikologlar Derneği Yayınlar, Ankara.

Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş tatmini, Tükenmişlik Ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Mersin.

Dollfus, C. (1932). *Historie de L'Aeronautique*. Paris.

Dolu, G. (1997). *Onkolojide Çalışan Hekimlerde Tıbbi Sosyal Çalışma Açısından Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik Ölçeği'nin Uyarlanması*. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Ergin, C. (1996). *Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye Sağlık Personeli Normları*. 3P Dergisi.

Ersoy, F., Yıldırım, R., Edirne, T. (2001). *Tükenmişlik Sendromu*. STED Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi.

Freudenberger, H. J., RICHELSON, G. (1981). *Tükenmeye rağmen nasıl yaşanabilir?* Çeviri Şahin, N. H. Psikologlar Derneği Yayınları No: 2. 3. basım. Ankara.

Gözüm, S. (1996). *Koruyucu Sağlık Hizmetlerinde Görev Yapan Hemşireler ve Ebelerde İş tatmini, Tükenmişlik ve İşe Devamsızlığı Etkileyen Faktörlerin Araştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı, Erzurum.

Griffin, L.W., Gregory, M. (1986). *Organizational Behavior*. Houghtan Mifflin Co., Boston.

Gümüş, H. (2006). *Farklı Mesleklerde Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Erzurum.

Hayran O., Aksayan S. (1991) *Pratisyen Hekimlerde İş tatmini*. Toplum ve Hekim, 16–17.

http://www.turkishairlines.com/tr-TR/corporate/about_us/fleet/index.aspx

Işıklar, A. (2002). *Lise dengi ve ilköğretim Okullarındaki Öğretmenlerin İş tatmini, Tükenmişlik Ve Empatik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Izgar, H. (Eylül 2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Nobel Yayıncılık. Ankara.

Kaçmaz, N. (2005) *Tükenmişlik (Burnout) sendromu*. İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi 68(1): 29-32.

Kansu, Y. (1971). *Havacılık Tarihinde Türkler – 1*. Ankara: Hv.K.Yayınları.

Karadeniz, G. (2005). *Tükenmişlik Sendromu*. www.maltepe.edu.tr/05_haber/reh_sempozyum/gulcin_karadeniz.pps. s. 2.

Karlıdağ, R., Ünal, S., Yoloğlu, S. (2000). *Hekimlerde İş tatmini ve Tükenmişlik Düzeyi*. Türk Psikiyatri Dergisi.

Karlıdağ, R., Ünal, S. ve Yoloğlu, S. (2001). *Hekimlerde Tükenmişlik ve İş tatmini Düzeylerinin Yaşam tatmini Düzeyleri İle İlişkisi*. Klinik Psikiyatri Dergisi, Sayı 4, s114.

Kaymaklı, H. (1997). *Havacılık Tarihinde Türkler – 2*. Ankara: Hv.K.Yayınları.

Keser, A. (2005). *Job Burnout and Workload Relation Among Call Center Workers*. Proceeding of International Strategic Management Conference. Strategic Management from National Global Perspectives, 627-634, Çanakkale.

Kiper, N., Karaagaoğlu, E., Aslan, D., Topal, F. Güdük, M., Cengiz, . (2005). *Tükenmişlik Hekimler İçin Tehlike*. Türk Tabipler Birliği Dergisi, Sayı. 134.

Koç, H. (1999). *Yoğun Bakım nitesi Hemşirelerinde Stres Etkenleri ve Tükenmişlik Sendromu*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Laçiner, V. (2007). *Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Taciz*. USAK Stratejik Gündem(USG). www.turkishweekly.net/turkce/makale.php?id=98.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. New Jersey: Englewood Cliffs&Prentice Hall Inc., s. 2.

Maslach, C., Schaufeli W., Leiter, B., Michael, P. (2001). *Job Burnout*. Annual Review Psychology.

Metin B., Akın A., Güngör İ, eviri.(1998). *Dünya Sağlık Raporu*. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, Ankara.

Moore, H. (2003). *How To Avoid Overwork Burnout Your Life*. USA Today Magazine.

www.findarticles.com/p/articles/mi_m1272/is_2694_131/ai_98.829.797.

Ok, S. (2002). *Banka alışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş tatmini, Rol atışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel zelliklere Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ok, S. (2005). *Banka alışanlarının tükenmişlik Düzeylerinin İş tatmini, Rol atışması, Rol belirsizliği ve Bazı Bireysel zelliklere Göre İncelenmesi*.

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özbek, F. (2004). *İşyeri İçerisindeki Sorunların Çözümünde Empatik Anlayış Geliştirmek*. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, , s.1.

Özer, H., Ekinci, M., Bağ, B. ve Kırpınar, İ. (1997). *Hemşirelerde Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. VI. Anadolu Psikiyatri Günleri, Bilimsel Çalışmalar Kitabı, Mutludoğan Ofset, İstanbul.

Pastore, D. L. ve Kuga D. J. (1993). *High School Coaches of Women's Teams: An Evaluation of Burnout levels*. The Physical Education. 50, 126-131.

Pirjo, T. ve Seppo, K. (1999). *Impact of Working Life Quality On Burnout*. Routledge, Part of the Taylor Of Francis Group, 25 (4),441-44.

Potter, B. (2006). *Are You Burning Out?*. www.docpotter.com/bo_quiz/bo_amihtm, (15.10.), ss.1- 2.

Sarros, J. C., Sarros, A. M. (1992). *Social Support and Teacher Burnout*. Journal of Educational Administration. Armidale: Vol.30, Iss.1;pg.55,15.

Seğmenli, S. (2001). *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma Yaşamında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Taşkesen, G. (2006). *Türk Havacılık Tarihine Eleştirel Yaklaşım*. Doktora tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Tınaz, P. (Mart 2006). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. Beta Yayınları, İstanbul,

Torun, A. (1995). *Tükenmişlik, Aile Yapısı ve Sosyal Destek İlişkileri Üzerine Bir İnceleme*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Tümkaya, Songül. (1996) *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa çıkma Davranışları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Türk Hava Kuvvetleri, (2005). *Türk Hava Kurumu*. 08.10.2011. www.hvkk.tsk.tr/TR/IcerikDetay.aspx?ID=19

Velicangil S., Velicangil, Ö. (1987). *Endüstri Sağlığı ve Meslek Hastalıkları*. YODÇEM, İsgüm Basımevi, Ankara.

Verbeke, W. (1996). *Individual Differences In Emotional Contagion Of Salespersons, Its Effect On Performance And Burnout*. Psychology And Marketing.

Yıldırım, F. (1996). *Banka Çalışanlarında İş tatmini ve Algılanan Rol Çatışmasıyla Tükenmişlik Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yıldız Kırılmaz, A., Çelen, Ü., Sarp, N. (2003). *İlköğretimde Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırılması*. Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(1), s.3.

Yu, S. (2005). *Burnout Syndrom Last Stage of Exhaustion*.
www.preventionandhealing.com/nem_pub/burnout%20syndrome%20-%20last%20stage%20of%20exhaustion.pdf.

ÖZET

HEKİMOĞLU TUNCELİ, Didem. Kabin Ekiplerinde İş Tatmini ve Tükenmişlik Duygusu: THY Örneği, Yüksek Lisans, Ankara – 2012.

Bu çalışmada tükenmişlik ve iş tatmini kavramları açıklanmaya çalışılmış ve tükenmişliğin iş tatminine etkisi bilimsel bir araştırmayla ortaya konulmuştur. Tükenmişlik, sıklıkla işi gereği insanlarla birebir çalışma durumunda olan kişilerde görülen psikolojik bir rahatsızlıktır. Özellikle polisler, öğretmenler, hekimlerde sıklıkla rastlanmaktadır. Tükenmişlik ilk olarak Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra Maslach'ın geliştirmiş olduğu model kabul görmüştür. Maslach tükenmişliği üç alt boyutuyla tanımlamıştır: Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı.

Tükenmişliğin pek çok etkeni vardır; bunlar kişisel, ailesel ve örgütsel sebepler olarak gruplandırılabilir. Bunların ortaya çıkardığı tükenmişlikle mücadelede geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlar kişinin kendi kendine uygulayabileceği yöntemler olabileceği gibi örgütün çalışanlar için yapabileceği uygulamalar da olabilir. Her iki taraflı yapılacak uygulamalar tükenmişliğin en kısa sürede sonlandırılmasına katkı sağlayacaktır.

Tükenmişlik tek başına bir problem olmasının yanında başka problemleri de tetikleyici bir etmendir. Bu çalışmada araştırılan tükenmişliğin iş tatminine etkisinde olduğu gibi tükenmişlik iş tatminsizliğinin arttıran bir etmendir.

Araştırma kısmında, Maslach Tükenmişlik Envanteri ve İş Tatmin Ölçeği kullanılmış; bu anket çalışması ile tükenmişliğin iş tatminine etkisi ölçülmüştür.

Araştırmada THY'nda çalışan Ankara ve İstanbul'da ikamet eden kabin ekiplerine anket çalışması uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmış, 150 kişiye uygulanmış ve tümü geçerli sayılmıştır. Verilerin analizinde SPSS-16 istatistik paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda, tükenmişliğin iş tatminine etkisi yapılan istatistiki analizlerde saptanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda durum iin öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler:

1. Kabin Ekipleri
2. İş Tatmini
3. Tkenmişlik Duygusu

ABSTARCT

HEKİMOĞLU TUNCELİ, Didem. Cabin Crew Job Satisfaction and Burnout Sendrom: THY(Turkish Airlines) Example, Yüksek Lisans, Ankara – 2012.

In this study, the burnout and job satisfaction was explained and effect of burnout to job satisfaction was put forwarded with scientific research. Burnout is a psychological illness that seems frequently at who work with people face to face. Especially, it seems at policemen, nurses, doctors and teachers.

At first, burnout was described by Freudenberg. After that, the model that Maslach developed had been accepted. Maslach characterized the burnout with three dimensions: Emotional exhaustion, depersonalization and personal accomplishment.

A lot of factors can be caused the burnout, they can be personal, domestic and organizational factors. Also a lot of solutions ways can be used to improve this situation. The person who is burnout use a lot of methods by self to improve the illness and also organization apply different ways. Both of them, organizational and personal methods, help treatment of burnout as short as possible.

Burnout is a big problem and also cause the other problems. It cause less job satisfaction like which is searched in this study. The effect of burnout to job satisfaction was measured with Maslach Burnout Inventory, Job Satisfaction Inventory. In this research, this survey was applied to cabin crew who work Turkish Airlines and lives in Ankara and İstanbul. 150 surveys were applied cabin crews and all of them were answered and valid. For analysis these datums, SPSS-16 statistic programme was used. As result, some suggestions have been offered for this situation.

Key Words:

1. Cabin Crews,
2. Job Satisfaction,
3. Burnout Sendrom

GCCRIIS