

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

**KAMU ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK OLGUSU
TÜVASAŞ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Harun ERGENE

**Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

MAYIS -2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU ÇALIŞANLARINDA TÜKENMİŞLİK OLGUSU
TÜVASAŞ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Harun ERGENE

Enstitü Ana Bilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Enstitü Bilim Dalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 25/05/2010 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ Yrd. Doç. Dr. Şuayyip ÇALIŞ Yrd. Doç. Dr. Hayretin ZENGİN

Jüri Başkanı

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

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

Harun ERGENE

25 Aralık 2009

ÖNSÖZ

Bireyin, stres yapıcı örgütsel koşullar altında sürekli tükenme hissine sahip olması halini belirten tükenmişlik kavramı ülkemizin yolcu vagonu imalatı ve onarımı konusunda tek işletme olan Türkiye Vagon Sanayi A.Ş (TÜVASAŞ) çalışanları üzerindeki etkileri analiz edilerek, farklı çalışan gruplarının tükenmişlik durumlarının tespit edilmesi, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde araştırılmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd.Doç.Dr Tuncay YILMAZ'a teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Ayrıca bu çalışmaya desteklerinden dolayı TÜVASAŞ yönetici ve çalışanlarına da teşekkürlerimi sunmak isterim.

Harun ERGENE

25 Aralık 2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	v
ÖZET.....	vi
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI	4
1.1. Tükenmişlik ile İlgili Kavramlar.....	7
1.1.1. Stres.....	8
1.1.2. Genel Uyum Belirtisi	11
1.1.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu.....	13
1.2. Tükenmişliğin Belirtileri.....	14
1.2.1. Fiziksel Belirtiler.....	16
1.2.2. Psikolojik-Ruhsal Belirtiler.....	17
1.2.3. Davranışsal Belirtiler	18
1.3. Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler	20
1.3.1. Kişisel Tükenmişlik Faktörleri.....	21
1.3.1.1. Demografik Özellikler	22
1.3.1.2. Kişisel Özellikler.....	25
1.3.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri.....	31
1.4. Tükenmişliğin Sonuçları	45
1.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri	46
1.4.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri.....	48
BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK MODELLERİ	51
2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	51

2.2. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli.....	52
2.3. Pines Tükenmişlik Modeli	55
2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	57
2.5. Meier Tükenmişlik Modeli	59
2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli.....	62
2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli	65

BÖLÜM 3 : MASLACH TÜKENMİŞLİK MODELİ İLE TÜVASAŞ'TA

ÇALIŞAN MEMURLARDA TÜKENMİŞLİK OLGUSUNUN

İNCELENMESİ..... 68

3.1. Çalışmanın Süreci ve Yöntemi.....	68
3.1.1. Çalışmanın Amacı.....	68
3.1.2. Çalışmanın Kapsamı	68
3.1.3. Çalışmanın Yöntemi	70
3.1.4. Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	70
3.1.5. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması.....	71
3.1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları	72
3.2. Çalışmanın Sonuçları	72
3.2.1. Çalışmanın Genel Bulguları	73
3.2.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular.....	84

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 89

KAYNAKLAR

EKLER..... 97

ÖZGEÇMİŞ..... 100

KISALTMALAR

ACTH	: Adreno Kortikortop
Akt.	: Aktarma
D	: Duyarsızlaşma
Diğ.	: Diğerleri
DT	: Duygusal Tükenme
GAS	: Genel Uyum Belirtisi
KB	: Kişisel Başarı
MTÖ	: Maslach Tükenmişlik Ölçeği
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TÜVASAŞ	: Türkiye Vagon Sanayi

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	73
Tablo 2: Yaş Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	73
Tablo 3: Medeni Hal Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	74
Tablo 4: Eğitim Durumu Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	74
Tablo 5: Çalışma Yılı Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	75
Tablo 6: Yönelisel Görev Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	75
Tablo 7: Çalışanların İş Yoğunluğu Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	76
Tablo 8: Kurumdaki Pozisyon Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdelik Dağılımları	76
Tablo 9: Duygusal Tükenme Boyuta İlişkin İfadelerin Analizi.....	79
Tablo 10: Duyarsızlaşmaya İlişkin İfadelerin Analizi	81
Tablo 11: Kişisel Başarıya İlişkin İfadelerin Analizi.....	83
Tablo 12: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Tablo 13: Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Standart .Sapma Değerler.....	85
Tablo 14: Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları	85
Tablo 15: Anova Tablosu.....	88

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Fonksiyon Eğrisi	9
Şekil 2: Tükenmişlik ve Stres Skalası	10
Şekil 3: Genel Uyum Belirtisinin Üç Aşaması	11
Şekil 4: Kişi, Davranış ve Sonuç Arasındaki İlişki	61

Tezin Başlığı: Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu TÜVASAŞ Örneği	
Tezin Yazarı: Harun ERGENE	Danışman: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ
Kabul Tarihi: 25/05/2010	Sayfa Sayısı: vii(ön kısım)+ 97(tez)+3(ekler)
Anabilimdalı : Çalışma Eko. ve End.İlişkileri	Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri
<p>Tükenmişlik kavramı, özellikle insan kaynakları yönetimi için önemli bir kavramdır. Çalışanların aile ve iş hayatında yıkıcı etkileri olabilir. Tükenmişlik sendromu yaşayan bir çalışanın psikolojisi bozulur ve iş tatminsizliği yaşar. Ayrıca sorun yaşayan insan zamanla işinden ve iş yerinden uzaklaşmaya başlayacaktır. Tükenmişlik yaşayan bir birey işe gitmek istemeyecek ve ne iş hayatından ne de sosyal hayatından zevk almayacaktır. Bu da depresyona girmesine sebebiyet verecektir.</p> <p>Araştırmacılar, tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu konusunda fikir birliğindeyken tükenmişliğin tanımını farklı olarak yapmışlardır. Bu konuda özellikle son 20 yıldır çok sayıda kitap ve makale yayımlanmıştır. Tükenmişliği anlamak üzere Maslach Tükenmişlik Envanteri geliştirilmiştir. Literatürde Maslach'ın tükenmişlik ölçeği, çok boyutlu tükenmişlik modeli veya Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli gibi değişik isimlerle anılmıştır. Bu model;</p> <ol style="list-style-type: none">1- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi2- İş ve hizmet verilenlerden soğuma, uzaklaşma şeklinde psikolojik yorgunluk3- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk düzeylerini tespit etmeyi hedeflemiştir. <p>Maslach modeline göre tükenmişliğin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, bir kamu işletmesi olan ve ülkemizde yolcu vagonu imalatı ve onarımı yapan tek işletmesi olan Türkiye Vagon Sanayi A.Ş. (TÜVASAŞ) beyaz yakalı çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin tespit edilerek mevcut sorunlarının tespiti, alınabilecek bireysel ve kurumsal tedbirlerin belirlenerek insan kaynakları yönetimi çerçevesinde öneriler geliştirmektir.</p> <p>Çalışmada yöntem olarak Maslach'ın tükenmişlik ölçeği kullanılarak anket uygulanmış ve anket sonuçlarına göre tespit edilen bulgular ışığında çözüm önerileri geliştirilmesi hedeflenmiştir</p>	
Anahtar Kelimeler : Tükenmişlik, Maslach Tükenmişlik Ölçeği, TÜVASAŞ, İnsan Kaynakları Yönetimi	

Title of the Thesis: “Burnout Fact In Government Employees : TUVASAS’s Example”	
Author: Harun ERGENE	Supervisor: Asst. Prof.Dr. Tuncay YILMAZ
Date: 25/05/2010	Nu. of pages: vii(pre text)+97(main body)+ 3(appendices)
Department: Labour Economics and Industrial Relations	Subfield: Human Resources Management
<p>Burnout is especially an important concept for human resources management. Burnout may damage business life and family life of employees . If someone has a burnout in his life , he will be depressed and dissatisfied in his job. Furthermore, the person who has a burnout in his life will start to take a dislike to his job and workplace. The person who has a burnout in his life doesn't want to go to his job . The person enjoys neither his job life nor his social life. This statement causes him to be depressed .</p> <p>Researches shows that burnout is a psychological concept. On the other hand, researchers define burnout in many different way . In the last 20 years, it has been published a lot of books and articles about burnout . Maslach Burnout Inventory has been developed in order to understand burnout .Maslach Burnout Inventory in the related literature has been named differently such as “multidimensional burnout model “ or “three dimensional burnout model” etc.. This model has aimed at the following points :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- to determine the levels of phisycal fatigue and burnout feeling 2- to determine the levels of the psychological fatigue emerged by way of feeling antipathy from employees , work and serviced persons 3- to determine the level of the psycological fatigue concerning suspecting about him/herself <p>According to Maslach Burnout Model , there are three dimensions consisting of emotional exhaustion, desensitization and low personal success sense . The aim of this study is to discover what level of burnout of the officials working in Turkiye Vagon Sanayi AS. (TUVASAS) which is only one stated – owned company in the fields of manufacturing and repairing of every kind of passenger coaches in Turkiye . Moreover , in this study , it will be determined what problems and their precautions are . Thus, on this subject, it will be developed a series of solution suggestions in the frame of human resources management.</p> <p>In this work, the method followed is that it is carried out a poll by “Maslach Burnout Inventory”. In the view of these findings obtained according to this poll, it has been aimed at developing the solution suggestions.</p>	
Key Words: Burnout,Maslach Burnout Inventory, TUVASAS, Human Resource Management”	

GİRİŞ

Hızlı teknolojik ilerlemelerin, kültürel ve politik değişimlerin, birbiri ardına geldiği bir kaos çağında yaşıyoruz. Günümüz dünyası, hızlı sosyal ve kültürel dönüşümlerin yaşandığı, rekabet ve değişim duygularının yoğun bir biçimde algılandığı, toplumsal ve örgütsel yaşamın kişiler açısından zorlayıcı özellikler içerebileceği niteliktedir.

İş insan yaşamında önemli bir yere sahip olan, kişiye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik fayda sağlayan, bireyin uyanık kaldığı zamanın büyük bir bölümünü dolduran uğraş olarak tanımlanırken; günümüz iş yaşamında hızla gelişen teknoloji, bireyin fizyolojisini, psikolojisini ve sosyal yönden sağlığını olumsuz yönden etkilemektedir.

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

Bu çalışma başlıca üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; tükenmişlik tanımları, tarihsel gelişim, tükenmişliğin nedenleri, tükenmişliği önleme ve başa çıkma stratejileri, yurt içinde ve yurt dışında bu konuyla ilgili yapılmış çalışmalar yer almaktadır.

İkinci bölümde kuramsal tükenmişlikle ilgili açıklamalar, Tükenmişlik modelleri, iş tatminini etkileyen değişkenler, iş tatminiyle ilgili çalışmalar ve son olarak tükenmişlik sendromu ile iş tatmini arasındaki ilişki yer almaktadır.

Üçüncü bölümde ise, kamu çalışanlarında tükenmişlik olgusu uygulamayla ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla Maslach Tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın Amacı

Tükenmişlik, önceleri başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü mesleklerle ilgili bir olgu olarak kavramlaştırılmış, daha sonra çerçeve genişletilerek iş gereği insanlarla etkileşimde bulunan diğer mesleklerin de tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya olduğu kabul edilmiştir.

Bu araştırmada memurların tükemişlik düzeyleri; iş doyumları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durum, pozisyonları, çocuklu veya çocuksuz olma, eğitim, iş tecrübesi gibi değişkenler ele alınarak kamu çalışanlarında tükemişlik olgusu açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi

Çalışan insanların ömürlerinin çoğu iş ortamında geçmektedir. Bu durum göz önüne alındığında iş ortamında karşılaşılan her farklı durum birey için sorun haline gelebildiği gibi, katkı sağlayıcı yönlerinin de bulunduğunu belirtmek gerekir.

Çalışma yaşamında gerek örgütsel, gerek bireysel anlamda önemli bir sorun olan tükemişliğin kavranması ve tükemişlikle baş edebilmesi için ulaşılan sonuçların, araştırmanın uygulandığı TÜVASAş örneğinde çalışanlara ve yönetime fayda sağlayacağı düşünölmektedir.

Araştırmanın İeriği ve Temel Soruları

Çalışmanın ilk bölümünde tükemişlik kavramı, tükemişliğe neden olan etmenler, tükemişlik belirtileri, tükemişliğin evreleri ve tükemişlikle mücadele yöntemleri anlatılmıştır. İkinci bölümde tükemişlikle ilgili kuramsal açıklamalar, mesleki tükemişlikle iş doyum arasındaki ilişki ve yurt içinde tükemişlikle ilgili yapılan araştırmalara değinilmiştir. Üçüncü bölümde “Maslach Tükemişlik Envanteri” ve “Kişisel Bilgi Formu” ile TÜVASAş çalışanlarının tükemişlik düzeyleri incelenmiş ve demografik özelliklere göre tükemişlik düzeyine ilişkin bulgu ve yorumlara değinilmiştir.

1. Tükemişliğin kavramsal olarak anlamı nedir?

Stresin tükemişlik üzerinde etkileri nasıldır? Genel uyum belirtisinin üç aşaması nelerdir? İş doyumunu etkileyen faktörler nelerdir? İş doyumsuzluğunu tükemişlikten ayıran etkenler nelerdir? Tükemişlik en çok hangi tip insanlarda görülür? Tükemiş insanlarnın en baskın tavırları nelerdir? Tükemişliğin fiziksel, Ruhsal ve Davranışsal belirtileri nelerdir? Kişisel tükemişlik kaynakları değişkenleri nelerdir? Örgütsel tükemişlik faktörlerinin, kişisel tükemişlik faktörlerinden farkları nelerdir?

Tükenmişliğin sonuçları nelerdir? Tükenmişliğin kişisel etkileri nelerdir? Tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri nelerdir?

2. Tükenmişlik Modelleri nelerdir?

Chernis, modeli, tükenmişliği nasıl ele almaktadır? Edelwich ve Brodsky tükenmişlik modelinde tükenmişliğe yol açan iş koşulları nelerdir? Tükenmişliğin gelişim süreci aşamaları nelerdir? Pines Tükenmişlik modelinin temel nedeni olarak hangi faktörü ele almıştır? Pines' a göre tükenmişliğin üç temel ögesi nedir? Scott Meier tükenmişlik modelinde hangi modeli temel almıştır? Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli hangi aşamalardan oluşmuştur? Maslach Tükenmişlik modelinin tükenmişliği nasıl ele alır?

3. Alan araştırması ne gibi sonuçlar ortaya koyacaktır? Bu sonuçlar birey açısından ne gibi önem taşıyacaktır?

Araştırma teknikleri içinden hangi yöntem kullanılmalıdır? Anket yöntemi ne gibi sonuçlar ortaya koyabilir? Anket sonuçları nasıl yorumlanmalıdır? Bireysel anlamda ki anket sonuçları bize ne gibi veriler sunacaktır? Kurumsal anlamdaki anket sonuçlarının bağlayıcı bir özelliği olabilir mi?

Literatürün Değerlendirilmesi

Literatür taraması yapılırken, güncel makaleler, yerli ve yabancı kaynaklar değerlendirilmiş bununla birlikte bu konu üzerine hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri titizlikle incelenmiştir.

İş görenlere uygulanan anketler değerlendirilirken SPSS istatistik programı kullanılmış ve akademik anlamda yeterliliği bulunan kişilerin görüşleri alınmıştır.

Literatürden faydalanılırken, çalışmayı yapan kişilerin sektörel bazda deneyimleri de göz ardı edilmemiş, verilen teorik bilgilerden sonra mutlaka yorumlara yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Literatür incelendiğinde tükenmişliğin psikolojik bir olgu olduğu konusunda araştırmacıların bir fikir birliğine vardıkları ancak tükenmişliği tanımlama konusunda ortak bir görüşe varamadıkları görülmektedir. 1980'li yılların başlarına kadar, tükenmişlik konusunda sistemli, ampirik çalışmalar yapılmamıştır (Okutan ve Balaban, 2008: 134).

Modern zamanların önemli fenomenlerinden biri olarak bilinen tükenmişlik, ilk olarak 1970'lerde Amerika'da; Müşteri hizmetlerinde çalışan insanların yaşadığı mesleki bunalımı ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. Ancak, Greene'nin 1961 yılında yayınlamış olduğu, ruhsal çöküntü yaşamış ve hayal kırıklığına uğramış bir mimarın işini terk edip Afrika ormanlarına kaçışını anlatan 'Bir Tükenmişlik Olayı' orijinal adıyla 'A Burnt-Out Case', isimli romanında da kendine yer bulan bu popüler kullanım, 'Büyük bir bıkkınlık ve kişinin işine duyduğu bağlılık ile idealizminin sönmesi' şeklinde tanımlanmıştır (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: akt. Sürgevil, 2006: 3).

Tükenmişlik kavramı ilk defa örgütsel stres üzerinde uzun yıllar çalışmış olan klinik psikolog Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Freudenberger, insanlarla etkileşim içerisinde olan kişilerde gördüğü bu duruma tükenmişlik adını koymuştur. Tükenmişliğin 'Mesleki bir tehlike' olarak ilk klinik tanımlamalarından biri, Freudenberger (1974, 1975) tarafından yapılmıştır. Freudenberger, tükenmişliği "başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu" olarak tanımlar (Sılığ, 2003: 10).

Tükenmişlik, stresli durumlarla başa çıkmada başarısız olunmasıdır. Tükenmişlik kavramının sözlükteki karşılığı; enerji, güç ya da kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma, başarısız olma şeklindedir (Sürgevil, 2006: 4). Literatür incelendiğinde tükenmişlikle ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır. Bunlardan en önemli ve sık rastlanılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

Tükenmişlik, başarısız olma, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanmayan istekler sonucu bireyin iç kaynaklarında tükenme durumudur (Eren ve Durna, 2006: 41).

Tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan işgörenlerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır (Özgen, 2007: 117).

1976'da Maslach, tükenmişliği, "meslekten kişilerin; mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ayrıca hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu" olarak tanımlamaktadır. Tükenmişliğin en geniş biçimde kabul gören tanımı, tükenmişliği bir duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı olarak tanımlayan Maslach'inkidir. 1980'de Cherniss de tükenmişliği, insanın aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak; işinden kendini geri çekmesi olarak özetlemektedir (Burnak, 2007).

Cherniss tükenmeyi; kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan transaksiyonel süreç olarak tanımlamıştır. Dengesizliğe karşı endişe, gerginlik ve yorgunluk hisleriyle birlikte hızlı, duygusal tepki verilmesi süreci izlediğini, bunu da sırasıyla, şüphecilik ve robot hareketler dahil davranışta ve harekette bir dizi değişikliğin izlediğini bildirmiştir (Cherniss,1980: akt. Burnak, 2007).

Tükenmişlik literatürüne Cherniss'in de önemli katkıları olmuştur. Cherniss, 1980'de örgütsel, kişisel ve kültürel faktörleri içeren bir teori sunup, konunun kompleksliğine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı tükenmişliğe yol açan etkenler ile potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlamıştır (Leiter ve Meechan, 1986: akt. Burnak, 2007).

Cherniss; çalışma ortamındaki, bireysel farklılıklardan kaynaklanan örgütsel unsurlara odaklanmıştır. Halbuki; Freudenberger (1974), Jackson ve diğerleri (1986) tükenmeyi, bireyin perspektiften tanımlamışlardır. Mathews, sosyal refah içerisinde yaşayan çalışanların diğer işlerde çalışanlara göre daha çok tükendikleri bildirmiştir (Mathews, 1990: akt. Burnak, 2007).

Tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıya karşılık ortaya çıkan bir sendromdur (Tepeci ve Birdir, 2003: 96).

Tükenmişlik, iş hayatında yaşanan stresin ortadan kaldırıl(a)maması sonucu, fiziksel hastalık haline gelebilen psikolojik bir sorundur (Birdir ve Tepeci, 2003: 94).

Tükenmişlik bireyin sahip olduğu değerlerde, itibarda ve maneviyatta bir aşınmayı temsil eder. En yalın haliyle, tükenmişlik, insan ruhunun çöküşüdür. Tükenmişlik, yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişen, insanı, kurtuluşu zor bir girdabın içine sürükleyen bir hastalıktır (Maslach ve Leiter, 1997: akt. Sürgevil, 2006: 4).

Tükenmişlik özellikle, insanlarla yoğun iletişim kurulan meslek gruplarında görülen, mesleğin doğası gereği stres ile başa çıkamama sonucunda gözlenen fizyolojik ve duygusal alanlarda hissedilen bir durumdur. Duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan tükenmişlik; fiziksel yıpranma, işyerinde çalışanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi gibi belirtilerin gözleendiği bir durum olarak da tanımlanabilir (Sarıkaya, 2007).

Mesleğinden ya da işinden dolayı insanlarla tek yönlü, yani sadece verici bir iletişime girmek zorunda kalan bireyler verdikleri kadar alamadıkları durumlarda, sürekli kendilerinden bir şeyler verdiklerini düşündükçe, bir süre sonra tükendiklerini ve verecek bir şeyleri kalmadığını hissetmeye başlayacaklardır.

Hayatının büyük bir bölümünü ‘işkolik’ olarak geçiren ve yoğun iş yükü altında yaşayan kişiler ‘tükenme’ durumuyla karşı karşıya kalabilir ve yoğun olarak ‘hayat çekilmez’ duygusu yaşayabilirler. Bu duygu, genellikle ‘çok başarılı’ olmak için yoğun bir şekilde çalışan ve her çalışmada kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve çalışma konusunda sınır tanımayan kişilerde sıklıkla görülmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2002: akt. Sürgevil, 2006; 5). Nitekim, tükenmişliğin katlanması en zor maliyeti; işinde en başarılı ve en parlak olan insanların kaybedilmesidir (Maslach, Leiter, 1997: Sürgevil, 2006; 5).

Maher’e göre (1986) tükenmişlik; psikosomatik hastalığı, uykusuzluğu, iş ve müşterilere karşı negatif tutumu, işe gelmemeyi, alkol ya da ilaç kullanımını, suçluluğu, kötümserliği, ilgisizliği ve depresyonu içeren karmaşık bir sendromdur ve enerjinin bol kullanımı sonucu önemli düzeyde enerji eksikliği yaşanması şeklinde görülmektedir.

Pines (1988)’a göre tükenmişlik “Bireyleri duygusal anlamda sürekli olarak tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlamaktadır (Pines, 1988). Bu modele göre tükenmişliğin üç boyutunda biri olan fiziksel bitkinlik; enerji azalması, kronik yorgunluk ve güçsüzlük ile karakterize

edilmektedir. Tükenmişliğin ikinci boyutu olan duygusal bitkinlik, çaresizlik, umutsuzluk, kapana kısılmış olma, aldanmışlık ve hayal kırıklığı gibi duyguları içermektedir. Modelin üçüncü boyutu olan zihinsel bitkinliğin nitelikleri, bireyin kendisine yaptığı ise, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutumlar sergilemesi şeklinde sıralamaktadır (Pines,1988).

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu şeklinde ifade edilmesinden hareketle, Pines ve Aransan (1988) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach tükenmişlik envanterinden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir (Pines, 1988).

Günümüzde en yaygın kabul gören tanım, konuyla ilgili çalışan araştırmacılar arasında en önemli isim olarak anılan ve aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Envanterini geliştiren Christina Maslach'a aittir. Maslach tarafından 'iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı/yetersizlik hissi' şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanan tükenmişlik, daha ayrıntılı şekliyle 'iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda kalan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansması ile oluşan bir sendrom' şeklinde ifade edilmiştir. Maslach, tükenmişlik kavramını; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıya ilişkin duyguları kategorize eden 3 ayrı boyutta ele almaktadır (Ergin, 1992; akt. Sürgevil, 2006: 7).

1.1.Tükenmişlik İle İlgili Kavramlar

Tükenmişlik kavramı, çalışma hayatı sağlığı ile ilişkili bir kavramdır. Tükenmişlik olgusu, çalışma hayatının kalitesini düşürecek ve iş sağlığını olumsuz etkileyecektir. Tükenmişlik kavramı; uzun süreli devam eden 'kronikleşmiş stres durumu' nu ifade etmek için kullanılan bir kavram olduğu gibi, aynı zamanda çalışma hayatında 'iş doyumsuzluğu' kavramına denk tutulan bir kavram olmuştur. Örneğin, Matteson ve Ivancevich'in (1987) 'iş stresi kaynaklı psikolojik bir süreç' olarak tanımladığı tükenmişlik, bazı çevrelerce strese benzer belirti ve etkilere sahip olduğu için bir stres türü olarak kabul edilirken, bazı çevrelerde strese karşı bir tepki olarak kabul edilmiştir.

Bu kavramları birbirinden ayırt edebilmek pek mümkün değildir. Biri diğzerinin sonucu olabilen bu kavramlar, aynı zamanda nedeni de olabilmektedir. Literatürde, kavramların birbiriyle ilişkisini ortaya koymaya çalışan birçok çalışma bulunmaktadır (Sürgevil, 2006; 8). Tükenmişlikle ilgili bazı kavramlar şunlardır: stres, genel uyum belirtisi, iş doyumunu ve doyumsuzluğu.

1.1.1.Stres

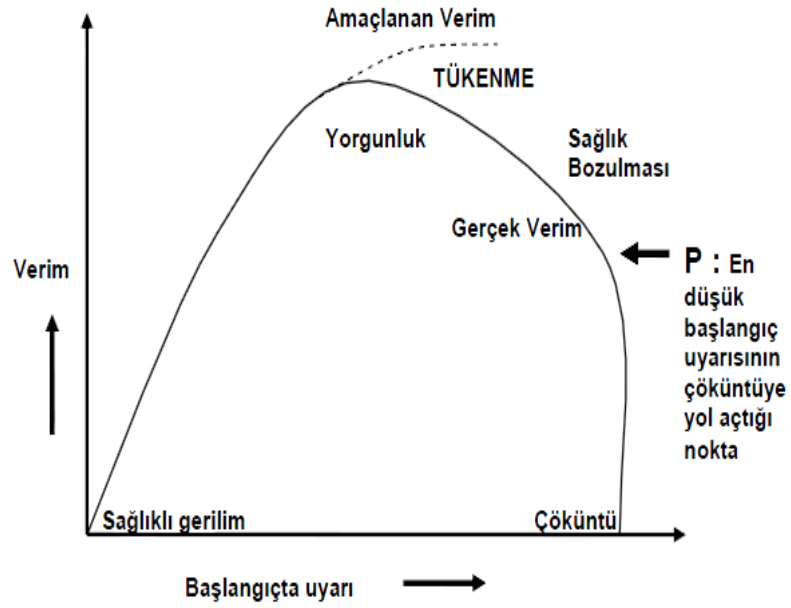
Stres kelimesi, Latince ‘strictus’ yani sıkmak, daraltmak kelimesine dayanmaktadır. Luthans’e göre ‘‘Stres, örgüt elemanları için fiziksel, psikolojik ve /veya davranışsal sapsmalara yol açan çevresel bir koşula uyum sağlamak için verilen tepki olarak tanımlanabilir’’. Stres, bireylerin iş ortamlarında yeni veya tehdit edici faktörlere verdikleri tepkilerdir (Arnold ve Feldman, 1986: 459).

1970’lerde stresin doğurduğu olumsuz sonuçlar arasında bazı farklı tepkiler saptanmış, bunlar tükenmişlik kavramı altında toplanmıştır (Işıkhan, 2004).

İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan, olaylara gösterilen belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir (Klarreich, 1996: 34).

İş stresinin insan vücudu üzerindeki olumsuz etkileri ‘‘burnout’’ (tükenmişlik) olarak ifade edilirken, duygusal yönden çok emek isteyen durumların içinde uzun süre bulunma sonucu gelişen tükenmişlik sendromu; fizyolojik, duygusal, zihinsel çöküntü yaratan ve insanı umutsuz bırakan, bunlardan kurtulmanın olanaksız görüldüğü bir bitkinlik durumudur. Şekil 1’de tükenmeye doğru giden bu bitkinlik durumunu anlatmaktadır.

Şekil 1: İnsan Fonksiyon Eğrisi



Kaynak: Alix Kırsat , Stresten Arınma + Pozitif Yaşam, akt. Burnak, 2007

Şekil 1. önce sağlıklı olan, insan vücudu üzerindeki uyarımıyla gerçekleşen ve verimi gittikçe artan gerilimin, yorgunluktan tükenmeye ve daha sonra çöküntüye doğru giden durumunu göstermektedir. Bu süreçte verim düşmekte ve sağlık da giderek bozulmaktadır.

Tükenmişlik ve stres arasındaki ilişki çok önemlidir. Stres birçok kaynak ve araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunlardan bir tanesi stresi ve bireyin sıkıntılı, güç durumu olan tükenmişliği; düz bir skala üzerinde göstermiştir. Şekil 2'deki çizelgenin başında bireyin kendini iyi hissettiği durum bulunmaktadır. Bu durumun ilerisinde bireyin duygularında bir dengesizlik söz konusudur. Bir ileri aşamada ise kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığında kayıplar olur ve birey için gelişen olaylar kontrol dışıdır. Çizelgenin sonunda ise tükenmişlik bulguları vardır. Belli düzeyde olan stresin altında insanlar için olumlu olduğu ve kişiyi motive ettiği de belirtilmektedir. Stres ve tükenmişlik bir noktada birbirinden ayrılır: Stresten farklı olarak, "kayıtsızlık" ve "kişisel yeterlikte azalma" tükenmişliğin yaygın unsurları olarak görülür.

Şekil 2: Tükenmişlik ve Stres Skalası



Kaynak: İnci Çetin, Mesleki Tükenmişlik akt. Burnak, 2007

Strese neden olan faktörleri; sıcaklık, soğukluk, gürültü gibi fiziksel etkenler, duyuları bastırma, sabit fikirlilik gibi psikolojik etkenler, yetersiz kaynaklar, kişiler arası sorunlar gibi toplumsal etkenler, yaşam amacının kaybolması, güç bir ilişkinin yok olması gibi ruhsal etkenler, iş yerinde yaşanan sıkıntılar, sorunlar gibi işle ilgili etkenler ve az mola, toplumsal destek sistemlerinin olmaması, yardıma ihtiyacı olanlarla çalışabilmek için yeterli eğitimin olmaması gibi durumsal etkenler olarak altı grupta toplanmıştır (Izgar, 2001).

Stres ile ilgili tanımlara bakıldığında üçlü bir ayrımın yapıldığı görülmektedir (Sürgevil, 2006: 10).

Uyarıcı Tanımlarına Göre Stres; birey üzerinde gerginlik tepkisi ile sonuçlanan güç ya da uyarıcı olup, sonucunda gerilimli bir tepki ortaya çıkar. Burada vurgulanan nokta, stres yaratması olası durumlardır ve bu durumlar kişi de stres yaratır. Ancak, aynı stres yaratıcı uyaranla karşılaşan iki farklı kişinin farklı gerilim düzeyleri göstermesi, stresin yalnızca bir dış uyarıcıya bakılarak açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle stresin yalnızca bir uyarıcı olarak tanımlanması, stres kavramını bütünüyle açıklama konusunda yetersiz kalmıştır.

Tepki Tanımlarına Göre Stres; bireyin istenmeyen bir durum gibi çevresel bir stres etkenine gösterdiği fiziksel ya da psikolojik tepkidir. Uyarıcı tanımında stres bir dış olay iken, tepki tanımında stres içsel bir tepkidir. Burada üzerinde durulan nokta, tepkinin tamamen kişiye ait bir olgu olduğudur. Ancak uyarıcıyı bilmeden yalnızca tepkiyi gözleyerek stresi açıklamak söz konusu olamaz, bu noktada bu tanımında eksikliği ortaya çıkmaktadır.

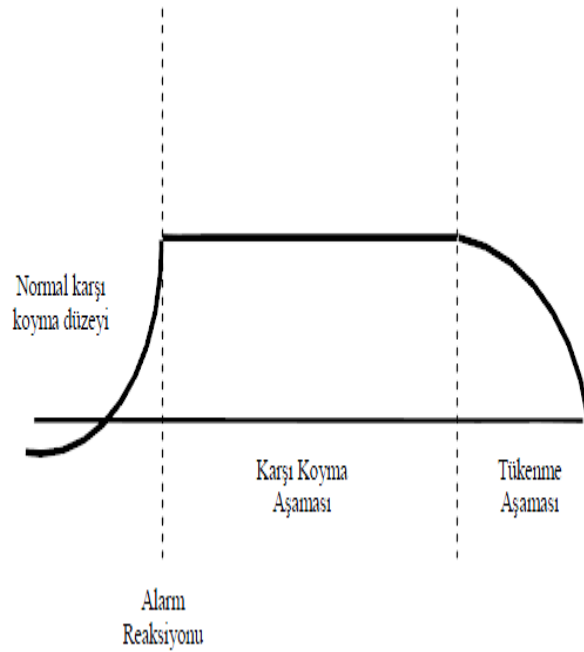
Uyarıcı-Tepki Tanımlarına Göre Stres; çevreden gelen uyarılara organizmanın verdiği tepki ve bu tepkiyle uyarıcı arasındaki etkileşimdir. Bu tanımda odak noktası, çevre ile birey arasındaki ilişkidir.

Bu üç tanımlamanın her biri, stresin oluşumuna dair önemli görüş açıları sunmakla birlikte, günümüzde en çok kullanılan ve kabul gören tanım, bu üç unsurun birlikte ele alındığı ve işleyişlerinin birlikte gözlemlendiği tanımdır. Sonuç olarak stres, ‘birey üzerinde özel fiziksel veya psikolojik talepler yaratan herhangi bir dış faaliyet, durum veya olay sonucu olan ve bireysel farklılıklar veya psikolojik süreçlerle ortaya konan bir uyum belirtisidir’ (Güler, Başpınar, Gürbüz, 2001: akt. Sürgevil, 2006; 10).

1.1.2.Genel Uyum Belirtisi

Selye’nin ilk çalışmaları vücudun herhangi bir talebe karşı gösterdiği tepkiyi ölçmekle ilgilidir ve bu tepkinin “istenmeden yapılan ve evrensel bir niteliğe” sahip olduğudur. Selye bu fenomene (olay) “General Adaptation Syndrome, GAS” (Genel Uyum Belirtisi) adını vermektedir. Şekil 3’de GAS betimlenmiştir.

Şekil 3: Genel Uyum Belirtisinin Üç Aşaması



K

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, akt. Burnak, 2007

Stresin, organizmanın fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Organizmanın tehdit edilmesi ve bu nedenle dengenin bozulması, canlılığı korumaya yönelik olan ‘alarm’ tepkisinin yaşanmasına neden olur. Bozulan dengenin yeniden kurulması için yeni duruma uyum sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle stres tepkisi, ‘Genel Uyum Belirtisi’ olarak da anılır ve stresi zaman süreci içinde irdelemeyi amaçlayan bir yaklaşımdır (Baltaş ve Baltaş, 2002: akt. Sürgevil, 2006).

Stres kuramı ‘Genel Uyum Sendromu’ olarak bilinir. Bu stres kuramına göre, organizmanın strese tepkisi üç aşamada gelişir.

Alarm Aşaması: Organizmanın dış uyarıcıyı stres olarak algıladığı bu durumda organizmada bir takım değişiklikler oluşmaya başlar. Stres yaratan olayı önce beyin algılar, en önemli stres hormonu olan ACTH /(Adreno Kortikortop) salgılanması artar. Alarm tepkisi şu belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Gözbebekleri büyür, yüz solar, kalp atışları hızlanır, damarlar büzülür, tansiyon yükselir, soğuk ter boşalır, kan şekeri yükselir, midenin asit salgılaması artar. Kişi istenmeyen koşuldan ya kaçır ya da mücadele eder. Stresi yaratan faktör ortadan kalkınca gevşeme, uyku, sindirim gibi durumlarla vücut hareketleri yavaşlar. Ama stres durumu devam ederse ikinci aşama olan direnme aşamasına geçilir (Dinç, 2008).

Direnme Aşaması: Stres yaratan şartlara rağmen uyuma elverişli bir durum ortaya çıkarsa direnç oluşur. Bu durumda organizmanın alarm aşamasındaki belirtileri ortadan kalkar. Bu aşamada vücudun direnci normalin üzerindedir. Organizma direnç gösteriyorsa stresi yenebilir. Ancak yoğun ve sürekli gerilim organizmanın savunmasını zayıflatır ve üçüncü aşama olan tükenme aşamasına geçmesine neden olur (Dinç, 2008).

Tükenme Aşaması: Stres uzun süreli olursa uyum içinde vücudun kapasitesi tükenir, savunması azalır ve bir takım hastalıklar ortaya çıkar (Dinç, 2008).

Literatürde sıklıkla birbirine karıştırılan stres ve tükenmişlik kavramları, aynı şeyi ifade etmemektedir. Nitekim Selye’ye göre (1976) stresin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilir ancak tükenmişlik için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Gerçekte güdülemenin gerçekleştirilebilmesi için, belirli oranda stres gereklidir. Milne, Burdet, ve Beckett’e göre (1986) stres bireyin baş etme kaynaklarını tüketen herhangi bir

taleptir ve sürekli devam eden stresin sonucunda kaygı, depresyon artar ve tükenmişlik ortaya çıkar (Baysal, 1995; akt. Sürgevil, 2006: 12).

1.1.3. İş Doyumu ve İş Doyumsuzluğu

İş doyumu bireylerin yaptıkları işe karşı geliştirdikleri olumlu duyguların oranı olarak tanımlanabilir. Reitz'e göre bir örgütte çalışan her bir birey, bir süre sonra genellikle iş doyumu gibi genel bir kavram kapsamında düşünülebilecek bir takım tutumlar geliştirmeye başlar. İş doyumu da, diğer tutumlar gibi, duygusal, bilgisel ve davranışsal özelliklerin bir karışımıdır. Birçok etkenden kaynaklanır, gerginliği ve devamlılığı değiştirebilir ve bireylerin bir takım eylemlerini etkileyebilir. Johns'a göre iş doyumu "iş görenlerin işlerine karşı geliştirdikleri bir takım tutumlara ilişkin bir kavram" olduğu söylenebilir. Locke'a göre iş doyumu "bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi" şeklinde tanımlamıştır (Çetinkanat, 2000: 1).

Bazı araştırmacılar iş doyumunu; işe devam, iş yöntemlerinin geliştirilmesi ve iş ortamındaki iş birliğinin artırılması gibi konularda, davranışların bir nedeni olarak görürlerken, bazıları ise iş doyumunu bir sonuç olarak ele almaktadırlar (Akçamete, Kaner, Sucuoğlu, 2001: akt. Sürgevil, 2006).

İş doyumu, bireylerin işlerinden duydukları tatmin veya tatminsizlik derecesi olarak nitelendirilir ve davranışsal bir değişkendir. Geçmişte, iş doyumu araştırmacılar tarafından işgörenin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının iş tarafından karşılanması açısından değerlendirilmiştir. Fakat bu yaklaşım günümüzde önemini yitirmiş ve çoğu araştırmacı temel ihtiyaçlardan ziyade bilişsel süreçler üzerine odaklanmaktadır. İş doyumu araştırmalarında davranışsal perspektif önem kazanmaktadır (Kepekcioglu, 2009).

Eisenstat ve Fenler'e göre (1984) iş doyumu, 'çalışanın işinde mutlu olması ve bundan haz alma derecesi' olarak tanımlanırken iş doyumsuzluğu da 'bu haz alma duygusunun olmayışıdır' (Baysal, 1995: 9).

İş doyumunu etkileyen faktörler ise, iki gruba ayrılır. Birincisi, bireye nasıl davranıldığı, yapılan işin doğası, işyerinde çalışan diğer işgörenlerle ilişkiler ve ödüller gibi iş ortamının kendisi ve işle bağlantılı diğer koşullardır. İkincisi, kişilik ve önceki

yaşantılar gibi bireyin işe getirdiği bireysel faktörlerdir. Her iki grupta yer alan etmenler işgörenin iş doyumunu üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Spector, 1997: akt. Kepekcioglu, 2009).

İş doyumunun veya doyumsuzluğunun tükenmişlik için geçerli bir etken olduğunu ancak tükenmişlik ile aynı şey olmadığı belirtilmelidir. Her iki kavramda da 'içsel, negatif, psikolojik deneyimleri' ifade etse de; tükenmişlik, duyarsızlaşma, işe karşı duyulan motivasyon veya enerji de azalmayı ifade eden bir kavram olarak iş doyumsuzluğundan farklılaşmaktadır (Firth, Britton, 1989; akt. Sürgevil, 2006: 14).

İş doyumunu etkileyen pek çok davranış vardır. Bunlar sadece iş performansı ve iş değiştirme gibi iş değişkenlerini değil ayrıca sağlık ve yaşam tatmini gibi iş dışı değişkenleri de kapsar (Spector, 1997: akt. Kepekcioglu, 2009).

İş doyumsuzluğunun da; İş gücü devri, devamsızlık, örgütsel sabotaj vb. gibi örgütsel sonuçlarında söz edilebileceği gibi; işe yabancılaşma, stres gibi psikolojik sonuçlarından da söz etmek mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004: 64).

1.2. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik yavaş ve sinsize başlayan, ortaya çıkışı ne kadar anide olsa, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı olayı, yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenme durumuna gelmeden kısa bir süre önce; genellikle ya bir iş veya sınav baskısı, ya bir aile üyesinin hastalığı ya da arka arkaya gelen stres yaratıcı olaylar gibi bazı çevresel koşullara rastlanır. Bazen çok seyrek de olsa tükenmişlik herhangi bir olay olmadan birdenbire ortaya çıkıverir (Okutan ve Balaban, 2008: 138). Tükenmiş kişiler genellikle; zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, yetenekli insanlar oldukları için çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında bile değildirler.

Beklentiler, tutumlar, güdüler ve duygular içeren, bireysel düzeyde ortaya çıkan, içsel psikolojik bir deneyim olan tükenmişliğe; duygusal isteklerle çok büyük beklentilerin ve olaylara bağlı kronik (süreğen) stresin bir arada olması neden olur. Tükenmişliğe fiziksel tükenme, yardıma muhtaçlık ve ümitsizlik duyguları, hayal kırıklığı kişinin kendine karşı olumsuz düşünceler geliştirmesi ve mesleğine, iş hayatındaki kişilere

(meslektaş, müşteri, amir vs.) ve hayatın kendisine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesi gibi belirtiler eşlik eder (Burnak, 2007).

Tükenmişliğin uyarı sinyalleri; engellenmişlik hissi, duygu patlamaları, rahatsız edilmeme isteği, yabancılaşma duygusu, düşük performans, ilaç ve alkol kullanımında artış şeklinde sıralanabilir (Potter, 1995: akt. Sürvegil, 2006; 18).

Pines, Aranson ve Kafrey (1981) tükenmişliği, fiziksel, duygusal ve ruhsal tükenme ile karakterize genel bir duygu olarak ele almaktadır. Tükenmişliğin fiziksel tükenme bölümünde; hastalıklara, ağrılara, sırt ağrılarına, kaza yaralanmalarına, virüs ve nezlenin sıkça görülmesine, yorgunluğun ve uyku bölünmelerinin birbirine içice geçmiş bileşimlerine karşı artan duyarlılık belirtileri tanımlanır. Tükenmişliğin bu fiziksel sorunlarına eşlik eden belirtilerini, tükenmişliğin duygusal tükenme kısmı üretir. Ciddi durumlarda ruhsal hastalığa ya da intihar düşüncelerine kadar uzanan depresyon ve bastırılmış duygulara yol açar. Ruhsal tükenme kısmı; kişinin kendi işi ve genel yaşamı ile ilgili olumsuz davranışların çoğalması ile açığa çıkmaktadır; ruhsal tükenme ile birlikte düşük benlik kavramı, aşağılık, yetersizlik ve beceriksizlik duyguları görülmektedir (Baysal, 1996: akt. Mentеше, 2007).

Calamidos ise tükenmişliğin, fiziksel tükenmişlik, entelektüel-zihinsel tükenmişlik, sosyal tükenmişlik, duygusal tükenmişlik ve son olarak ruhsal tükenmişlik olmak üzere beş aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar arasında; cinsel yetersizlik, dış gıcırdatma, terleme, kazalara yatkın olma, iş hakkında yoğun endişe, kötü niyet taşıyan espriler yapma, alkolizm, karasızlık, duyarsızlaşma, şüphencilik, ise devamsızlık ve depresyon gibi belirtiler bulunmaktadır (Dworkin, 1986: akt. Sürvegil, 2006: 18).

İşgörenler tükenmişlik yaşadıklarında, daha fazla şikâyet ederler, kendi hataları için diğerlerini suçlarlar, kendi baskın özelliklerini abartırlar, çok çabuk sinirlenir ve alınganlık gösterirler. Yaşadıkları yabancılaşma hissi onları işlerini bırakmayı düşünmeye, yeni kariyer eğitimi almak için fırsatlar aramaya ve işi bırakmaya yönlendirir. Daha yüksek oranda görülen iş değiştirmeye ek olarak, tükenmişlik ayrıca işe devamsızlığa ve iş performansında görülen kalite ve oran azalmasına yol açar (Newstrom, 2007: 355).

Tükenme belirtileri özellikle “çok başarılı” olmak için yoğun ve dolu bir programla çalışan, her çalışmada, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve kendi sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişliğe doğru gidişte; çok fazla çalışmanın bedeli yalnızca; vücut enerjisinin çökmesi ve kişinin bir stres topuna dönmesidir. Bu çöküntü, vücudun kendisini yenilemesinden daha hızlıdır. Bu fiziksel ve psikolojik problemlerin bir numaralı nedenidir (Burnak, 2007).

Tükenen biri dışarıdan bakıldığında pek sempatik değildir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere, eleştirilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Bu görüntü biraz aralanıp altındaki kişinin acı çektiği görülmezse, bu kişinin yanından uzaklaşmak istenebilir. Ancak bilinmesi gereken, tükenmişlik kötü niyetten oluşan bir olgu değildir; tam tersine iyi niyetten doğan bir sorundur (Yıldırım, 2007).

Tükenmişliği yaşayan insanlar kendilerini “sürekli gergin” olarak tanımlamakta ve sinirlilik, duyarsızlık, keskin tavırların en baskın duyguları olduğunu belirtmektedirler. Bu tür duygular, insanların, işyerindeki çalışma arkadaşlarıyla, aileleriyle ve en önemlisi hizmet sunduğu insanlarla ilişkilerini olumsuz yönde değiştirmeye başlamaktadır (Maslach, Leiter, 1997: akt. Sürgevil, 2006: 19).

Tükenmişlik verilen hizmetin niteliğinde ve niceliğinde bozulmaya yol açtığı gibi hizmeti veren bireylerin sağlığını da olumsuz etkilemektedir. Bu belirtilerden bazıları bu alanda yapılan çalışmalara ve ilgili literatüre dayanarak şu şekilde sıralanmıştır (Izgar, 2001; 9).

1.2.1.Fiziksel Belirtiler

İnsan vücudunun bütün sistemleri bir uyum içinde olduğu zaman büyük bir enerji üreticisidir. Enerji ve karizmaya sahip olmaya alışık olan bireyler, bu durumun devam etmesini isterler. Bu bireyler yenilgiyi ve zayıflığı kabul etmedikleri için, tükenmişliğin ilk safhalarında tükenmişlik yaşadıklarını anlamazlar. Yaşadıkları bitkinliğin geçici olduğunu ve güçlerini kaybetmediklerini düşünürler. Aslında güç, ödülle beslenen bir duygudur. Bu bireyler ödül almadıkça, enerjileri biter ve tükenmişlik başlar. Bu tükeniş ise bireyde bazı fiziksel rahatsızlıklara neden olabilir (Kepekcioglu, 2009). Bu fiziksel belirtiler (Okutan ve Balaban, 2008: 138):

- Yorgunluk ve bitkinlik hissi

- Sık sık baş ağrısı
- Uykusuzluk
- Solunum güçlüğü
- Uyuşukluk
- Kilo kaybı
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolesterol
- Koroner kalp rahatsızlığı insidansının artışı
- Çok sık görülen soğuk algınlığı ve grip

1.2.2.Psikolojik-Ruhsal Belirtiler

Tükenmişliğin psikolojik belirtileri, diğer belirtiler ile karşılaştırıldığında daha az gözle görülür bir özellik taşımaktadır fakat dikkat edildiğinde hem birey hem de çevresi tarafından kolaylıkla fark edilebilir (Freudenberger ve Richelson, 1980: 62-69).

Tükenmişliğin evrelerinden biri de kişisel başarıda azalma duygusu ve kendine olan güvenin kaybedilmesidir. Hizmet verenler kendilerini kötü hissetmeye başlarlar, bu işlerini kötü yapmalarına ve bunun sonucunda da yeterlilik hislerini ve öz-değer vermelerini kaybetmelerine yol açar. Kendini suçlama eğilimi, bireylerin kendilerini psikolojik olarak yıpratmalarına neden olur ve bu ilerde ortaya çıkabilecek kendine zarar verme davranışında bir faktör olabilir. Sonuçta, hizmet verenler kendilerini izole eder ve diğer insanlardan uzaklaşırlar. Kendine olan güvende azalma depresyonun temel özelliklerinden biridir. Bireyin ruh halinde görülen bu bozulma genellikle bir şeylerin kaybedilmesi veya başarılmasına verilen bir tepkidir. Tükenmişlikte ise kaybedilen şey orijinal fikirler veya birlikte çalışılan iyi insanlardır ya da işlerindeki başarısızlık veya kendi standartlarında yaşamayı başaramamalarıdır (Maslach, 1982: akt. Kepekcioglu, 2009).

İnsanlar kendilerine saygı ve güven duyulmadığını ve yaptıkları işe değer verilmediğini düşündüklerinde, öz saygı ve yeterlilik hisleri tehdit altına girecektir. Bir anlamda, işleri

konusunda kendilerini küçük düşürülmüş hisseden bireyler, çevrelerine karşı bir düşmanlık duygusu da geliştirebilirler. Çalıştıkları yerde kendilerini bir yabancı gibi hisseden bu insanlar, hırsızlık ve sabotaj gibi yıkıcı misillemelerde bile bulunabilirler (Sürgevil, 2006: 21).

Korku ve kaygı, tükenmişliği körükleyen duygulardan diğer ikisidir. Bu duygular, çalışanın işi üzerindeki kontrol duygusunu kaybettiği ve iş çevresinin belirsiz olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Günümüzde iş yerlerinde birçok çalışan, bu gibi durumlarla yüz yüze kalmaktadır. Yaygın görüş, insanların diğerleriyle rekabet halinde olmaları veya işlerini kaybetme ve gelecek korkusu yaşamaları halinde daha iyi çalıştığı şeklindeyse de; aslında böylesi bir ortam çalışanların dikkatini dağıtıcı bir etki yaratmakta ve onların işlerine daha az ilgi ve bağlılık göstermelerine ve işe yönelik enerjilerinin azalmasına neden olmaktadır (Sürgevil, 2006: 21).

1.2.3.Davranışsal Belirtiler

Tükenme gösteren bireyler psikolojik olarak içe çekilirler ve bu psikolojik geri çekilme; yüzeysel ilişkilere girme, kişilere ayrılan zamanın kasıtlı olarak uygun olmayan bir biçimde harcanması, hizmet sunulan kişiden uzaklaşma şeklinde görülür. Bireyin tükenmişliği evine taşıdığı sürede, tükenme ve negatif duygulanımları ailesi ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerini de etkilemeye başlayacaktır (Sürgevil, 2006: 22).

Tükenmişlik belirtisi olarak kişiler, depresif duygu durumunun ortaya çıktığı bir dönem yaşamaktadırlar. Davranışlar ve duygularla ilgili belirtiler daha önce ortaya çıkmakta ve daha kolay tanınmaktadırlar. Ani öfke patlamaları sürekli kızgınlık, yalnızlık ve umutsuzluk duyguları, engellenmişlik, en sık dile getirilen şikayetler arasında yer almaktadır. Tükenme belirtileri genellikle, “çok başarılı olmak” için dolu ve yoğun bir programla çalışan, kendi üzerine düşenden fazlasını yapan ve sınırlarını zorlayan kişilerde görülmektedir. Tükenmişlik, insanların kendilerini çaresiz ve bitmiş hissetmelerine neden olmaktadır (Demirkol, 2006: 38).

Davranışsal belirtiler maddeler halinde şu şekilde sıralanmıştır (Okutan ve Balaban, 2008: 139):

- Çabuk öfkelenme

- İşe gitmek istemeyiş hatta nefret etme
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama
- Alınganlık, takdir edilmediğini düşünme
- İş doyumsuzluğu, işe geç gelmeler
- İlaç, alkol, tütün vb. alma eğilimi ya da alımında artma
- Öz-saygısı ve öz-güvende azalma
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma
- İzolasyon, uzaklaşma, içe kapanma ve sıkıntı
- Teslimiyet, güncelik, suçluluk, içrelemişlik
- Hevesin kırılması, çaresizlik, kolay ağlama, konsantrasyon güçlüğü
- Unutkanlık, hareketli olmayış
- Yansıtma
- Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma
- Örgütlenme de yetersizlik
- Rol çatışması, görev ve kurallarla ilgili kararsızlık
- Görevlilere fazla güvenme veya onlardan kaçınma
- Kuruma yönelik ilginin kaybı
- Bazı şeyleri erteleme ve sürüncemede bırakma
- Başarısızlık hissi
- Çalışmaya yönelmede direniş
- Arkadaşlarla iş konusunda tartışmaktan kaçınma, alaycı olma ve suçlayıcı olma

1.3.Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler

Tükenmişlik sendromu oldukça yaygın görülen bir durumdur. Çalışan kişilerin %80'i iş yaşamlarının bir noktasında tükenmişlik sendromu ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Güdük ve Diğ., 2005: 170).

Tükenmişlik, daha ziyade diğer insanlarla birebir etkileşimi gerektiren, hemşirelik, doktorluk, öğretmenlik ve sosyal hizmet uzmanlığı gibi meslek gruplarında sıklıkla görülmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların tükenmişliğini ortaya çıkaran ve artıran etkenler ortaya çıkarılmadığı takdirde, ilerleyen dönemlerde çalışanların işe gelmeme, sık sık istirahat ya da izin alma, performans düşüklüğü, motivasyon kaybı ve hatta işi bırakma gibi davranışları ile karşılaşılabilir. Bu nedenle, her seviyedeki yönetici, çalışanların tükenmişliğini etkileyebilecek faktörlerin neler olduğunu bilmek ve tükenmişliğe tedbirler geliştirmek durumundadır (Basım ve Şeşen, 2006: akt. Nazlıoğlu, 2009).

Günümüz iş yaşantısında bireylerin kişilikleri ve sosyal yaşantıları başta olmak üzere birçok tükenmişlik nedenleri vardır. Bu nedenler hakkında sahip olunan bilgiler, birçok araştırma sonucunda ulaşılan bilgiler ve araştırmacıların gözlemleri sonucunda elde edilmiştir. Fakat araştırmacılar tarafından birçok neden sıralanabilir; demografik, kişisel ve çevresel nedenlerin yanında kültürel farklılıklar, iş yaşamında karşılaşılan güçlükler, stres ve iş yükü gibi etmenlerinde tükenmişliğe neden olduğu söylenebilir.(Tekin, 2009).

Farklı araştırmacılar tarafından, tükenmişliğe etki edecek faktörler sıralanabilmektedir. Yaş cinsiyet, medeni durumu, eğitim düzeyi gibi demografik faktörler; kişilik yapısı, iç/dış kontrol odaklı olma, empati yeteneği, duygusal kontrol, bireysel ihtiyaçlar, beklenti düzeyi, işkolik olma gibi kişisel faktörler; işin niteliği, müşteri yoğunluğu, çalışma saatleri, iş yükü, iş güvenliği, iş ortamındaki iletişim, ciddiyet duygusu, kontrol eksikliği/fazlalığı, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, kurumun plan ve politikaları, adalet, yetersiz ücret, ilerleme fırsatlarının olmaması, kararlara katılamama, özerkliğin olmaması, ödüllendirme eksikliği, eğitim ve teknolojik değişmeler, işyerinin fiziksel koşulları, rol çatışması ve belirsizliği, meslekte çalışma süresi, iş yerinde cinsel

taciz, sosyal destek ve bunun gibi örgütsel faktörler, tükenmişliğe etki eden faktörler içinde yer almaktadır (Sürgevil, 2006).

1.3.1.Kişisel Tükenmişlik Faktörleri

İnsanlar birbirinden farklı oldukları için tükenmişliği farklı şekillerde yaşarlar ve tükenmişliğe farklı şekillerde tepki verirler. İnsanlar farklı genetik özelliklerle doğarlar, farklı çocukluk dönemleri geçirirler ve farklı şekillerde eğitim alırlar. Bu farklılıklar insanların dünyadaki varlıklarını anlamlı hale getirme çabalarında kendini gösterir. Bazıları için hayattaki en önemli olgu otonomi iken diğerleri için güvenlidir (Pines ve Aronson, 1988: 50).

Kişinin sosyal yaşamı ve kişilik yapısı tükenmişlik nedenleri arasında önemli bir yere sahiptir. Aynı görevde yer alan iki insandan biri tükenmişlik sendromuna yakalanırken diğeri görevini severek büyük bir şevkle yerine getirebilir. İnsani ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerde kişilik ve diğeri kişilik özellikleri tükenmişliği önemli ölçüde etkilemektedir. Bu da kişisel nedenlerin, kişinin tükenmişlik sendromundan etkilenmesini hem arttırıcı hem de azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Tekin, 2009).

Tükenmişliğin kişisel sebepleri hakkındaki ilk veriler, Maxine Gann ve Steve Hackman'ın araştırmalarına dayanmaktadır. Tükenmişlik yaşamaya eğilimi olan bireyler her şeyden önce diğeri insanlarla olan ilişkilerinde zayıf ve kendini ifade etmeyen insanlardır. Bu tip bireyler uysal, kaygılı, diğeri insanlarla ilişki kurmaktan korkan ve hizmet iliksisinde sınırları koymakta zorluk yaşayan insanlardır. Bu tip insanların duygusal tükenmişlik yaşama riski yüksektir. Tükenmişlik yaşamaya meyilli olan bireyler sabırsız ve hoşgörüsüzdür. Karşılaştıkları zorluklar karşısında kolayca sinirlenir, hayal kırıklığına uğrar ve saldırgan tepkileri kontrol etmede zorluk yaşarlar. Bu tip bireyler duygularını hizmet verdikleri insanlara yansıtırlar ve onlara karşı duyarsız davranışlar sergilerler. Tükenmişlik yaşamaya eğilimi olan bireyler kendilerine güvensizdirler, amaçları yoktur ve daha geleneksel bir bakış açısına sahiptirler. Bu tip insanların ne belirli bir amacı ne de bu amacı gerçekleştirecek öz- güvenleri vardır. Bu tip bireyler kişisel kuşkularıyla yüz yüze geldiklerinde, diğeri insanların onaylaması ve kabullerini kazanarak, öz-değer verme duygusu elde etmeye çalışırlar. Zorluklar

karsısında kolayca cesaretlerini kaybederler ve diğer insanlarla olan ilişkilerinde başarısız ve etkisiz oldukları hissine kapılırlar (Maslach, 1982: akt. Kepekcioglu, 2009).

1.3.1.1. Demografik Özellikler

Bazı demografik değişkenlerin, tükenmişlik olgusu üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre; bekar çalışanların evli çalışanlara göre; çocuksuz bireylerin çocuklulara göre; üniversite mezunu olanların üniversiteye gitmemiş veya bitirmemiş olanlara göre; iş deneyimi birkaç yıllık olanların bir yıldan az ve 5 yıldan uzun süredir çalışanlara göre; kadınsı tarafı ağır basan kişilerin erkeksi tarafı ağır basan veya her iki duygusal açıdan kendisini dengelemiş kişilere göre, daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (Lee ve Ashforth, 1993: akt. Sürgevil, 2006; 56). Demografik tükenmişlik kaynakları genel olarak şu değişkenlerle anılır:

Yaş; Yaş ve tükenmişlik arasında net bir ilişki vardır. Tükenmişlik genç çalışanlar arasında yüksek, yaşlı çalışanlar arasında düşüktür. Yaşın etkisi sadece çalışılan sürenin uzunluğundan kaynaklanmamaktadır. İlerleyen yaşlarda insanlar daha olgun, dengeli ve tükenmişliğe daha dirençli hale gelmektedir (Maslach, 1981: 103).

Kurum içinde yapılan incelemelerde, yaşlı çalışanların potansiyel stres faktörlerinden uzak durdukları ve sorunları deneyimlerine dayanarak daha kolay çözümledikleri gözlenmiştir (İncir, 2003: akt. Burnak, 2007). Yaşlı insanlar işlerinde denetim, yetenek ve deneyimlerini kullanabilme olanağının artmasını, görev çeşitliliğinin ise azalmasını istemektedir. Yine onlar için, genellikle iş güvencesinin önemi artmaktadır. İşte kalmaları bakımından çalışma temposunun, zaman baskısının, esnek çalışma saatlerinin önemi artmaktadır. Yaş ilerledikçe bireyler değişime daha fazla direnç gösterirler, yeni teknolojileri kullanmaya daha az isteklidirler, daha az heveslidirler, daha az hırslı, daha sağlıksız ve stresli ortamlara daha az dayanıklıdırlar (Çakır, 2001: akt. Burnak, 2007).

Friedman ve Lotan (1985), tükenmişlik düzeyinin yaş ve deneyim ile birlikte artmakta olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle 41-45 yaşlarına ulaşıldıktan sonra tekrar gerilediğini belirtmişlerdir. Yaş ilerledikçe ve deneyim kazandıkça tükenmişlikle başa çıkma becerileri kazanan iş görenin yaşadığı tükenmişlik de azalmaktadır. Erken yaşlarda karşılaşılan tükenmişlik iş göreni işten ayrılmaya zorlamaktadır (Friedman ve Lotan, 1985, akt. Seğmenli, 2001: 21).

Yaş ile tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koyan araştırma bulguları da mevcuttur (Hippis ve Malpin, 1991: akt. Kırılmaz ve diğ., 2003: 6).

Genç yaşta iş hayatına atılan işçiler tükenmişlikle mücadelede yetersiz kalırlarsa işlerinden kolaylıkla ayrılabilirler. Oysa ileri yaşlardaki işçiler, geçmiş hayatlarında tükenmişlikle mücadelede başarı ve direnç kazanmışlardır. Dolayısıyla yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha az tükenmişliğe yakalanmaları sürpriz değildir (Menteşe, 2007).

Cinsiyet; Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzerinde birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmacıların bir kısmı tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğu rapor ederken; bir kısmı ise kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri süren araştırmacılar da vardır (Thompson ve Alamos, 1982; akt. Okutan ve Balaban, 2008: 140).

Sonuçlardaki bu çeşitlilik bizi, biyolojik farklılıkların tükenmişlik üzerinde bir rol oynamadığına götürmektedir. Gerçekten de son araştırmalar biyolojik farklılıklardan ziyade maskulin ve feminin karakterlerin oluşumundan meydana gelen duygusal repertuarın tükenmişlik üzerinde rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Maskulin tarafı ağır basan bir kişiliğin tükenmişliğe yakalanma ihtimalinin feminin tarafı ağır basan veya her iki duygusal yönü dengede olanlara nazaran daha az olduğu görüşü yaygın kabul görmektedir (Bryne, 1993: akt. Özkaya, 2006; 38).

Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrımı teşkil etmektedir. Kadınların ve erkeklerin çalışma değerlerine ilişkin yapılan bir araştırmada, erkeklerin ücret, işte özerklik ve sorumluluk, örgütte etkin bir konuma sahip olma gibi değerlere önem verdiği, kadınların ise daha çok çalışma arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saatleri, iş güvencesi değerlerine önem verdiği tespit edilmiştir (Çakır, 2001: akt. Burnak, 2007).

Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutunda bir farklılık göstermemelerine karşın, duygusal tükenmeyi kadınların; kişisel başarı duygusundaki azalmayı ise erkeklerin daha fazla yaşadıkları tespit edilmiştir (Burnak, 2007).

Medeni Durum; Batı dünyasında yapılan araştırmalar bekarların evlilere göre daha çok tükenmişlik problemleriyle karşı karşıya kaldıklarını göstermiştir. Dul işçiler ise bu iki grup arasında yer almaktadır. Yine Maslach' ın araştırmalarında, çocuksuz ailelerin daha büyük risk yaşadığı ortaya çıkmıştır (Boahene, 2003: akt. Menteşe, 2007).

Aile sahibi çalışanların tükenmişliğe daha dayanıklı olmasının arkasındaki birkaç neden şöyle sıralanabilir: Öncelikle evlilerin kişilikleri daha dengeli, kararlı ve psikolojik yönden daha olgun bir yapıya oturmaktadır. İkincisi, bir eř ve çocuklarla ilgilenmek kişiyi daha tecrübeli bir duruma getirmektedir. Üçüncüsü ise, aile üyelerinin sevgi ve desteği çalışana, işin duygusal talepleriyle başa çıkmasında yardımcı olmaktadır. Evlilik iş güvenliği, ücret, kazanç gibi konularda daha realistik ve daha dikkatli adımlar atmasını sağlamaktadır. Ayrıca ailenin takdir ve beğenisi kişinin müşteri ve meslektaşlarından beklediği desteği azaltmaktadır (Juhasz, 2001: akt. zkaya, 2006; 38).

Yapılan bazı araştırmalarda tükenmişliğin evli kadınlarda; evli erkeklerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu farklılık; toplumda kadınlara daha çok sorumluluk yükleyen cinsiyet rolleri sistemi bulunmasından kaynaklanmaktadır. Erkeklerin olumsuz bir sonuç olan tükenmişliği yaşadıklarını ifade etmekten çekinmeleri ise cinsiyetler arası farkı oluşturan diğer bir etmendir (Torun, 1995: akt. Burnak, 2007).

Eğitim; Eğitim düzeyi ilerledikçe tükenmişlikle mücadele basarı kazanılacağı beklentisi geçersiz bir önyargıdır. Maslach, eğitim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin kompleks bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Araştırmalarında niversite eğitimlerini tamamlamamış veya yüksek eğitimlerini yapmamış çalışanların daha az tükenmişlik rapor ettiklerini; niversite mezunlarının ise yüksek lisans mezunlarına göre daha çok duyarsızlaşma, daha az kişisel başarı ve daha çok duygusal tükenme sorunlarıyla muhatap olduğu saptanmıştır (Menteşe, 2007). Düzey yükseldikçe çalışma yaşamına, işe yüklenen anlam ve beklentiler çeşitlenmektedir. İnsanlar kendilerini çevreleyen sosyoekonomik koşulların ve aile yapısının etkisiyle, eğitimlerini bilinçli ya da bilinçsiz, bir iş sahibi olmaya, bir mesleğe yönelik olarak sürdürmektedirler. Çalışma yaşamına küçük yaşlarda girmektese, daha uzun eğitim almanın maliyetine katlanıp, gelir elde etmekten bir süre daha fedakarlık gösteren kişiler, eğitimleri sonunda nitelikli iş gücü olarak çalışma yaşamında yer almaktadırlar. Eğitime yapılan yatırımın, harcanan

zamanın bir karşılığı olarak, ücret ve diğer çalışma koşullarındaki talepleri de yükselmektedir. Ayrıca çalışma yaşamı bu kişiler için sadece para kazanılan bir yer olmaktan çok, toplumda yüksek bir statü sahibi olma, prestijli bir iş sahibi olma, sosyal ilişkileri geliştirme olanaklarının sağlandığı bir ortam anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla işleriyle ilgili değerlendirmelerde daha titiz olmaları beklenmektedir (Burnak, 2007).

1.3.1.2.Kişisel Özellikler

Maslach'ın öğrencileri Maxine Gann ve Steve Heckman, kişiliğin tükenmişlik üzerindeki etkisi üzerine şu sonuçlara ulaşmışlardır (Iwanicki, 2001: 30):

- Gücsüz kişiliğe sahip şahıslar daha çok tükenmişliğe yakalanma riskine sahiptir. Böyle kişiler pasif, gergin, yakın ilişkiye girmekten korkan ve iş ilişkilerinde belirli limitler koymakta güçlük çeken insanlardır. Olayları kontrol edemezler; olaylar karşısında sürüklenirler. Ortamın taleplerine boyun eğdikleri için duygusal tükenmişlik riskleri yüksektir.
- Sabırsız ve hoşgörüsüz kişilikler tükenmişlikle mücadelede başarısız kalmaktadır. Böyle bir kişi kolaylıkla kızıp, öfkelenebilir. Duyularını müşterilerinden gizlemede başarısız kalır; müşteri veya hastalarına karşı kolayca duyarsızlaşır.
- Kendine güveni eksik, amaçsız, kararsız kişiler için tükenmişlik daha büyük sorun kaynağıdır. Böyle bir kişi insanın beğeni ve takdirlerini alarak kendine olan güven açığını kapatmaya çalışır. Zorluklar karşısında kolaylıkla cesaretini yitirir, demoralize olur.

Sadece yukarıda nitelikleri sayılan kişilerin tükenmişliğe yakalanacağını söylemek yanlış olur. Herkes belirli ölçülerde tükenmişlik tehdidi altındadır. Fakat zayıf ve pasif kişilikler tükenmişlik açısından daha büyük risk taşımaktadırlar. Kişisel tükenmişlik kaynakları değişkenlerini daha ayrıntılı inceleyecek olursak;

'A Tipi' Kişilik Yapısı: Tükenmişlikle ilgili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden biri, A tipi kişilik yapısında değildir. 1960'lı yıllarda, Mayer Fredman ve Ray Roseman tarafından "Kalp rahatsızlıkları ile yaşam biçimi arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir

çalışma sonucu insanların farklı kişilik özellikleri gösterdiği görülmüş ve bu özelliklerle araştırmacılar tarafından yapılan analizleri kolaylaştırmak amacıyla “A “ tipi ve “B” tipi şeklinde gruplandırılmıştır. Bu çalışma doğrultusunda; kaygı düzeyi yüksek, kendisiyle ya da başkalarıyla sürekli yarış halinde olan, yaptığı işi gereğinden fazla ciddiye alan başkalarına karşı öfke, saldırganlık ve düşmanlık büyüten sürekli eksiksiz, kusursuz, tam ve yetkin görünmeye çabalayan, her şeyi eleştiren, sonu gelmeyen amaç ve beklentiler taşıyan, ilkelere, kurallara bağımlı olan, çalışma ve çabayı yeterli bulmayan, yaratıcı olamayan, yarattıklarından mutluluk duymayan aşırı çaba ve çalışma eğilimi gösteren bireylerin daha çok strese yatkın oldukları görülmüştür ve bu özellikler “A tipi kişilik özellikleri” şeklinde nitelendirilmiştir (Altuntaş, 2003).

Bu özellikleri taşıyan A tipi kişilik, Freudenberger (1974), Niehouse (1981) ve Helliwell (1981) tarafından potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak tanımlanmıştır. A tipi kişilik, sosyal etkileşimleri azaltan faktörlere sahip olduğu için, sosyal destek düzeyi düşmekte, destekten yoksun kalma beraberinde iş stresi ile başa çıkma konusunda başarı olasılığını azaltmakta ve sonunda da tükenmişlik gerçekleşmektedir (Sılığ, 2003).

Dış Kontrol Odaklı Olma: Rotter (1966) tarafından geliştirilen denetim /kontrol odağı kavramı;”kişilerin kendileriyle ilgili olan olayları açıklarken, olayların nedenlerini konumlama yerlerini” ifade etmektedir. Günlük hayatta ve/veya çalışma hayatında, bazı insanlar olayları kontrol altında tutabildiklerini, duruma hakim/egemen olduklarını düşünürken, bazıları ise bunun aksine kontrol altında tutamadıkları etmenler olduğunu düşünürler. Rotter’a göre, bireyler uzun bir süre devamlı şekilde kontrol edemedikleri bir pekiştirme yaşarlarsa, güçsüz olduklarına yönelik inançları gelişecektir. Rotter insanların kontrol odağı açısından bu şekilde bir farklılaşma göstermesinden hareketle iki insan tipi belirlemiştir. Buna göre; olayların kontrolleri altında inanan insanlar iç kontrol odaklılar olarak, olayların kontrolleri altında olduğuna inanmayanlar ise dış kontrol odaklılar olarak nitelendirilmiştir (Bilgin, 2003: 83).

Muchinsky (2000)’e göre; iç kontrol odağına sahip bireylerin stresle başa çıkma veya stresin olumsuz etkilerini azaltabilme konusunda çeşitli girişimlerde bulunmaları beklenirken; dış kontrol odağına sahip olan bireylerin ise, stresle mücadele etmenin kendi güç ve yeterliliklerinin çok ötesinde olacağına inanacakları ve bu nedenle aktif bir

çözüm arayışı yerine pasif bir biçimde stresin etkilerine katlanmayı tercih edecekleri beklenmektedir (Sürgevil, 2006: 52).

Yapılan araştırmalar başarı güdüsü yüksek olanlarla düşük olanlar arasındaki en temel farkın başarı ve başarısızlığın sebeplerini yorumlamada görüldüğünü ortaya koymaktadır. Başarı güdüsü yüksek olanlar sebepleri kendi dışlarında değil, içlerinde aramaktadırlar. Böylece zihinsel ve duygusal enerjilerini kendi dışlarında değil, kontrol edebilecekleri kendi içlerindeki faktörlere yöneltirler (Baltaş ve Baltaş, 2002: akt. Sürgevil, 2006).

Olumsuz Düşünce Sahibi Olmak: Tükenmişliğin nedenlerinden birisi de kişinin diğer insanlar hakkındaki olumsuz düşünceleridir. 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. (Burnak, 2007).

Olumlu Geri Bildirim Eksikliği Yaşamak: İdealist, insanlara iyi bir şeyler yapmaya çırpınan bazı kişiler için olumlu geribildirimden yoksun çalımşak acı bir ilacı yutmaya çalışmaya benzetilebilir. Bir öğretmenin öğrencisinden ya da öğrencinin ebeveynlerinden yeterli geribildirim alamaması; bir işçinin yöneticisinden yeterli geribildirim ve destek alamaması olumsuz düşünceyi zorlayıcı etkenlerdir. İş yaşamında gösterdikleri çabaların fayda oluşturduğu, işe yaradığı bilgisi ve mutluluğundan mahrum bırakılan kişiler aynı çabayı aynı şevkle sürdürme isteğinde olamayacak ve tükenmişlikle karşı karşıya kalacaklardır. (Burnak, 2007).

Öz Güven ve Öz Yeterlilikten Yoksun Olmak: Kendine yeterlilik veya öz-yeterlilik kavramı kendine güvenmeyi ve gereksinimlerini karşılama açısından diğer insanlara daha az oranda bağımlı olmayı ifade eder. Kendi kendine yetebilen bireyler, yetenekleri ve iş performansları konusunda kendilerine güven duyarlar, kendilerinden emindirler. Yaşadıkları gerilim ya da uyarılmayı, başa çıkabilecek bir deneyim olarak görüp sorunun üstesinden gelebilecek kapasiteye sahip olduklarına inanırlar. Kendi kendilerine yetmeyen bireyler ise, yeteneklerinin daha az farkındadırlar ve genellikle bir çok konuda başarısız olacaklarına inanırlar (Sürgevil, 2006: 53).

Zihinsel tükenmişliğin ve tükenmişliğin olumsuz tutum değişiminin özünde hayatta anlam bulabilmeye götüren yol olan işte yaşanan üzücü hayal kırıklığı vardır. Bireyler işlerinde önemlilik duygusunu yaşayamadıklarında, işlerini yapmak için yeterince iyi, güçlü veya bilgili olamadıkları gibi kendilerine karşı, hizmet verdikleri insanlara karşı ve beraber çalıştıkları işgörenlere karşı olumsuz tutum değişikliği duygusu ile kişisel başarısızlık duygusu yasarlar (Pines ve Aronson, 1988: akt. Kepekcioglu, 2009).

Duygusal Stres Düzeyi Eşiğinin Düşük Olması: Bazı durumlarda insanlarla ilişki kurmak zor, üzücü ve sıkıcıdır. Ölüm anındaki birisi ile diyalog kurmak ya da hastayı ölümcül hastalığı konusunda bilgilendirmek herkesin duygusal olarak kaldırabileceği iş değildir. Yapılan araştırmalar; tıp öğrencilerinin duygusal olarak en zorlandığı tecrübenin hastayı veya ailesinin ölümcül hastalık konusunda uyarmak olduğunu ortaya çıkarmıştır. Duygusal stres düzeyi eşiğinin düşük olması veya kişi üzerinde duygusal baskı oluşturan olayların yaşanma sıklığı; tükenmişliğin gelişimine zemin hazırlayacaktır (Burnak, 2007).

Beklenti Düzeyi: Bireylerin beklenti düzeyleri de tükenmişlik üzerinde etkili bir faktördür. Gerçekçi bir beklenti düzeyine sahip olma; insanların kendileri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları, başka bir deyişle kendilerini iyi tanımaları ve çevrenin onlara sunduğu fırsatları veya koşulları görebilmeleri ile ilgilidir. Bu doğrultuda, yanlış değerlendirmeler ve algılamalar sonucu bireyler, gerçekçi olmayan beklentiler geliştirebilirler. Bu da bireyin güven duygusunu azaltacak onu duygusal olarak yetersizlik hissiyle baş başa bırakacak ve olumsuz bir şekilde onu tükenmişliğe sürükleyebilecektir (Sürgevil, 2006).

Evrensel beklentiler yapılan işin önemli olduğunu hissedebilme, işleri yapılması gerektiği gibi yapabilme yetkisi, kendini geliştirebilmek için fırsatlara sahip olmak, diğer işgörenlerle birlikte sosyal ağın bir parçası olmak ve iş için yeterli finansal tazminat alabilmeyi kapsar. İnsanlara hizmet veren mesleklerde çalışan bireylerin mesleğe özel beklentileri diğer insanlarla çalışma isteği, ihtiyacı olanlara yardım etmek ve onların hayatlarında olumlu bir etki yaratmayı içerir (Pines ve Aronson, 1988: akt. Kepekcioglu, 2009).

Kişisel beklentiler bireyi etkileyen diğer bir insan veya seçilen meslekte ideal bir imajdan esinlenir. Tükenmişliğin önemli parçaları olan adanmışlık ve bağlılık büyük ölçüde gerçekçi olmayan bir ideale veya standarda bağlıdır. Rol modelleri ve rehberlik, bireylere yön gösterici özelliklere sahiptir. Fakat rol modelleri veya rehberlik bireyin gerçek istekleri veya ihtiyaçlarını karşılayamıyor ise bunaltıcı bir özellik gösterir. (Freudenberger ve Richelson, 1980: akt. Kepekcioglu, 2009).

Çalışanların meslekleri, çalıştıkları kurum ve kişisel yeterlikleri ile ilgili gerçekçi olmayan, dolayısıyla karşılanması güç olan beklentileri tükenmişliğin artmasında önemli bir etkidir (Izgar, 2001; 11).

Kendilerine yüksek amaçlar belirleyen bireylerin eforları bekledikleri karşılığı aldığı müddetçe enerjileri devam eder. Fakat yaşamları daha rutin bir hale döndükçe sorun başlar, daha önce kendileri için çok önemli olan olaylara artık ilgi göstermezler. Bazen bunun sebebi gerçekçi olmayan beklentilerdir (Freudenberger ve Richelson, 1980: akt. Kepekcioglu, 2009).

Empati Yeteneği: Carl Rogers' a göre empati, 'bir insanın kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesi süreci' şeklinde ifade edilmektedir. Empati sadece, kendisiyle empati kurulana yararı olan bir etkinlik değildir. Empati, empatiyi kuran kişi içinde önemlidir (Sürgevil, 2006; 53).

Empati yapabilme yeteneği -diğer insanların yasadıklarını anlamak ve paylaşmak- birçok hizmet verme mesleği için önemli bir kişilik özelliği olarak kabul edilir. Duygusal empati ve bilişsel empati arasındaki farklılığın tükenmişlik için önemli anlamları olabilir. Diğer insanların problemlerini anlayabilmek ve olaylara onların bakış açısıyla bakabilmek bireyin iyi bir hizmet vermesine yardımcı olabilir. Bireyin diğer insanın yaşadığı duygusal kargaşayı empati yoluyla yaşaması kendisinin kolayca duygusal tükenme yaşama şansını artırabilir. Duygusal empati güçlü olmaktan ziyade zayıftır. Duyguları kolayca uyandırılan ve duygularını kontrol edemeyen hizmet verenler psikolojik olarak yaralanmış hizmet alanlarla olan ilişkilerinde duygusal olarak stresli durumlarla baş etmekte daha fazla zorluk yaşarlar (Maslach, 1982: akt. Kepekcioglu, 2009).

Öğrenilmiş Çaresizlik İçinde Olmak: Öğrenilmiş çaresizlik, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağına inandığı zihin durumudur (Sekman, 2006; 25).

Bağımsızlık ve öz-azimlilik (öz-kararlılık) ihtiyacı kişisel gelişim ve olgunlaşma için gerekli bir özelliktir. Bireyler seçim yapabilme özgürlüğü ve yaptıkları seçimleri gerçekleştirme gücüne sahip olmak isterler. İşlerinde kontrole sahip olan bireyler kendilerinden ve işlerinden memnuniyet duyarlar. Fakat kendilerini çaresiz, güçsüz ve kapana kısılmış hissederlerse sonuç tükenmişlik yaşamalarıdır (Kepekcioglu, 2009).

Bireyler kontrol duygularını kazanmak için kazalar için bile kendilerini suçlayabilirler. Martin Seligman bireylerin üzerlerinde kontrol sahibi olamadıkları olumsuz yaşantıları tekrar ederek yaşadıkları zaman çaresizliği nasıl öğrendiklerini ortaya koymuştur (Kepekcioglu, 2009).

Yapılan İşe Bakış Açısı: Olumlu çalışma değerlerine sahip bireylerin iş doyumları, örgütsel bağlılıkları ve işe bağlılıklarının daha yüksek olduğu dolayısıyla bunun da iş gücü devrini olumlu etkilediği belirtilmiştir. Olumsuz çalışma değerlerine sahip bireyler ise iş doyumunu, işe bağlılık konusunda aksi durumu yaşayarak; buldukları iş ortamı içerisinde sürekli; tam da sahip oldukları düşüncedeki eziyet içinde bulunacaklardır. Tükenmişlik hem işe ve çalışmaya yüklenen bu olumsuz yaklaşımdan hem de işe karşı gösterilen aşırı ilgiden ortaya çıkabilecektir. İşe amaçsal bakışın sonucunda beklentilerin karşılanamadığı iş ortamlarında tükenmişliğin yaşanılması kaçınılmazdır.

Sanıldığı gibi aksine işi konusunda çok hassas, işine aşık olan kişiler tükenmişlik sendromuna daha çok yakalanma potansiyeline sahiptir. Bu ilk başta paradoks olarak gelebilir. Hırslı ve çok çalışmanın yükselmeye eşit anlama geldiğini düşünen yöneticiler bir süre sonra işten başka bir şey düşünmez hale gelirler. Harcadıkları bu yoğun efor, ne yazık ki, yöneticileri duygusal tükenmeye, aşırı hırsları ise insanlara karşı duyarsızlaşmaya sevk edecektir (Menteşe, 2007).

Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Rol çatışması bireyin rol kaynağından gönderilen rol ile ilişkili beklentileri karşılayamamasından kaynaklanır. Rol belirsizliği ise bireyin hedefleri ve bunların başarılması yollarıyla ilgili açıklık ve tahmin edilebilirlik ihtiyacı ile ilişkilidir.

Rol belirsizliği, bir işi görmek için gerekli bilginin eksikliğinden veya yetersizliğinden kaynaklanır. Bu belirsizlik, yetersiz eğitim, eksik iletişim veya astın bilgilendirme çarpıklığından kaynaklanabilir. Rol çatışması, duygusal tükenme yaşanmasına katkıda bulunabilir. Çalışanlar değişik kaynaklardan gelen ve birbiri ile çelişen farklı rol beklentileri yaşayabilir (Kepekcioglu, 2009).

1.3.2.Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri

Kişisel faktörlerin tükenmede etkin rol oynadıklarını, oysa örgütsel faktörlerin, en büyük toplam etkiye sahip olduğu bildirilmektedir. Kişisel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de verdiklerinin karşılığını alamaması tükenme ile sonuçlanabilir (Güllüce, 2006).

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

Küresel rekabet, teknolojik değişiklikler, daha sıkı denetleme sistemleri ve haksız telafiler sebebiyle iş dünyasında kargaşaya yaratan değişimler meydana gelmektedir. Sonuç olarak, örgütler gerilirler, üretimi arttırmaya zorlanırlar, operasyonlarını yeniden şekillendirirler ve hızlı bir şekilde zengin olmaya çalışan insanların çıkarıcı işletmelerini ayakta tutarlar. Örgütler, birbiriyle etkileşen değişik büyüklükteki ve kalitedeki parçaları ihtiva eden kompleks sistemlerdir. Kendilerine yüklenen gerilimlere parçaları arasındaki ilişkileri ve büyüklükleri tekrar düzenleyerek ayarlama yaparlar. Bu müdahaleler, bireylerin parçalar arası kurduğu işle ilgili ilişkileri alt üst eder ve kargaşaya yol açar. Örgüt bütün olarak problemlerini çözdükten sonra, onu oluşturan parçalar hala ayarlama yapmak zorundadırlar. Bir departman bütçe problemlerini çözerken, yaşadığı gerilimi kendini oluşturan parçalara - bu bölümde çalışan işgörelere- yansıtır. Bu gerilimden ilk etkilenenler yöneticilerdir, yöneticiler yaşadıkları zararı azaltabilseler bile işgörelenlerini bunun sonuçlarından tamamıyla koruyamazlar. Sonuç olarak, küçültme politikası daha büyük örgütlerin sorunlarını departmanların kullanabileceği kaynakları azaltmasıyla çözümler ve bölümler yaşanan problemleri daha alt birimlerde çalışanlara yansıtır. Bu bölümler azaltılan bütçelerini işgören sayısını azaltarak dengelerler. Yaşanılan sorunun büyük bir parçası işgörelenler tarafından özellikle de işlerini kaybedenler tarafından yüklenilir. Bu işgörelenler artık başka bir işe yerleşmek, değişen işleri için yeniden eğitim almak ve kendi mali

durumlarını ayarlamak zorundadırlar. Fakat işini kaybetmeyenler de bu gerilimi yaşarlar. İş güvenlikleri hakkında kaygı duyarlar. Daha fazla çalışmak, işleri daha hızlı yapmak ve daha uzun süre çalışma baskısı hissederler. Grup çalışmasını üretken tutmak önemlidir. Hiç kimse özellikle de iş bulma sorununu yasayacaksa, bir gelecek dönemdeki kısıntılardan etkilenecek aday olmak istemez. Durgun bir ekonomide küçültme politikaları iş bulma şanslarını azalttığına, bireyler dayanmak için beklentilerini karşılamayan işlerde çalışma eğiliminde olacaklardır (Maslach ve Leiter, 1997: 34-36).

Maslach ve Leiter 1997 yılında; çalışan ile örgütün uyumu ve uyumsuzluğunu formüle eden bir modele dikkati çekmişlerdir. Bu modele göre, çalışan ile örgüt arasındaki uyumsuzluk ne kadar fazla ise tükenmişlik ihtimali o kadar yüksek olmaktadır. Örgütsel tükenmişlik faktör değişkenleri ise şöyledir:

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 (Izgar, 2001; 19). İş yükündeki uyumsuzluk genellikle fazla iş yüklenmesinden kaynaklanmakta olup, fazla taleplerin bireyin enerjisini tüketmesi durumudur. Ayrıca bu uyumsuzluk; çalışan bireyin yetenekleri ve becerilerinin iş için yeterli olmamasından kaynaklanıyor olabilmektedir (Maslach ve diğ., 2001: 414).

Aşırı iş, çok iş; yönetsel tükenmişlik kaynaklarının başında gelmektedir. Psikologlara göre aşırı iş yükü nitelik ve nicelik yönünden ikiye ayrılmaktadır. Niceliksel iş yükü; belli bir zaman diliminde çok fazla işi bitime olarak anlaşılmaktadır. Niteliksel iş yükü; kavramı ise belli bir zamanda sayıca çok fazla iş yapmak değil, zor bir işi başarmak olarak anlaşılmaktadır. Bir işi yapacak yeterlikte olmayan kişinin, o işi yapmaya çalışması strese neden olmaktadır. Çok zor işlerin yanında; çok kolay monoton işler de kişiyi olumsuz biçimde etkilemekte ve gerek aşırı iş yükü, gerekse monoton, çok kolay işler de tükenmişlik kaynağı olmaktadır (Izgar, 2001: 18).

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 itebilir. Bu psikolojik durum işine karşı

olumsuz tepkiler geliştirmesine neden olabilir (Pedrabissi ve Diğ., 1991: akt. Mentefe, 2007).

Özellikle hizmet ağırlıklı işlerde, iş yükünün, çalışma saatlerinin ve müşterilerle kurulan iletişimin fazla olduğu görölmektedir. Çalışanın ilişki içinde olduğu müşteri sayısının artması; çalışanın aşırı bilişsel ve duygusal yüklenimine neden olur. Zamanın büyük bir çoğunluğu, müşterilerle doğrudan temas halinde geçirildiğinde; çalışanın işinde ara vermeye fırsatı olmayacaktır. Benzer şekilde, bir çalışanın çalışma saatlerinin miktarı büyük oranda, o kişinin yorgunluk, sıkıntı, stres vb. durumları ile ilgilidir. Bu nedenle bireyden uzun süre çalışmasını beklemek, tükenmişliğin geerleşme olasılığını artırmaktadır. Özellikle müşterilerle ilişki zorlu ve olumsuz olduğu durumlarda, çalışana geçici geri çekilme fırsatları verilmeli ve birey aşırı stresli ortamlarda sürekli alıştırılmayarak iş yükü azaltılmalıdır. Molalar veya dinlenme süreleri, geri çekilmenin en olumlu şekli olarak düşünölmelidir (Kırlangıç, 1995: 55).

İş yükü, örgüt açısından, verimliliği; birey açısından ise, işi yapmak için harcanan zaman ve enerjiyi ifade etmektedir. Dengeli bir iş yaşamı için, bu iki farklı bakış açısının uyumlaştırılması gerekir. Aşırı iş yükü, tükenmişlik riskinin yüksek olduğu işlerin ortak noktasıdır. Belirli bir işi kısıtlı kaynaklarla başarmak zorunda kalan insanlar için, bu durum bireyin sınırlarını zorlayabilmektedir. Uzun saatler boyunca ara vermeden çalışmak, dinlenme sürelerinden etkin bir şekilde yararlanamamak, insanları tükenmişliğe sürüklemektedir. Bu şekilde çalışan insanların, iş dışında da sosyal çevrelerine (aile, arkadaş vb.) yeterli zaman ayıramamaları, rahatlamalarını zorlaştırmaktadır. Az iş yükü ise, kısa zamanda monotonlaşan, sade ve can sıkıcı işleri ifade etmektedir. İsin yalın olması, bireyde can sıkıntısı yaratabilir, yeteneklerinin değerlendirilmediğini düşünöbilir ve iş doyumunu düşer, sonuç olarak tükenmişlik başlar. En uygun iş yükü düzeyi; çalışana belirli sınırlarda inisiyatif tanınarak düzenlenebilir. Çalışanın iş yükünü kendisinin belirlemesi, ona sevdiği işi yapma, kariyer hedeflerini sürdürme ve mesleki açıdan kendini geliştirme fırsatı verir. Burada önemli olan, bireyin (az veya çok) iş yükünden memnun olmasıdır (Sürvegil, 2006: 63).

Üretimi artırmak için uygulanan küçültme politikası ve diğer stratejiler daha az işgörene daha fazla iş yaptırmak içindir. Örgütlerin artan üretimi, işgörenlerin harcadığı daha fazla efor pahasına geerleştirmektedir. Fakat bu tür bir eforun geçici kalitede ki bir

insan performansı olduğunun hatırlatılmasında fayda vardır. Bu tür bir iş ortamında ferahlamak çok zordur. İş arasında dinlenme vakitleri kısaltılmıştır ve kendine gelmek için zaman bulamayan bireylerde bitkinlik başlar. Haftalık iş süresinin uzatılması bitkinlik yaratır. Uzun ve yoğun iş günleri işgörenlerin enerjisini bitirir. İşgörenler kendilerine ayırdıkları zamanı ve yükümlülüklerini bir tarafa bırakarak ve daha üretken görünerek örgüte yardım ederler. Fakat bu üretkenlik geçici ve aldattıcıdır. İşgörenler aynı anda birkaç rolü üstlendiklerinden, yapılan iş daha fazla kompleks hale gelmiştir. Bu eğilim özellikle kamu hizmet sektöründe özellikle belirgin hale gelmiştir. Öğretmenler, hemşireler, profesörler ve polisler bu yönetsel angaryadan en fazla etkilenen gruplar arasında yer almaktadır (Maslach ve Leiter, 1997: akt. Kepekcioglu, 2009).

Kontrol: kişinin işi üzerinde sahip olduğu; seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olarak tanımlanabilir. İnsanların iş hayatında kontrolü ellerinde tutmadıkları durumlarda tükenmişliğin yüksek olduğu görülmüştür. Çalışan bireylerin alınmış olan kararlara bağlı olarak çalışmalarını gerektiğini bilmeleri çalışanlar açısından stresli bir durum yaratmaktadır (Sarıkaya, 2007).

Karasek'e göre işgörenlerin üretkenliği ve sağlığını etkileyecek en kötü şeyin bireyden beklenenlerin çok olmasına rağmen, bireye bunları karşılayabilecekleri durumlar üzerinde kontrol yetkisinin verilmemesidir. Bireyler işleri hakkında önemli konularda kontrol sahibi değillerse, yorgunluğa, sinikliğe ve yetersizliğe açık hale gelir (Çimen, 2007). İnsanlar seçim yapma ve karar verme şansına sahip olmak, düşünmek ve sorun çözmek için kendi yeteneklerini kullanmak ve belli ölçüde sorumluluğa sahip oldukları bir süreçte yer almak isterler. Yaptıkları işin karşılığında ise para, prestij ve güvenlik sahibi olmak isterler.

Günümüz işletmelerinde sıklıkla rastlanabilen monitörler ya da güvenlik kameraları gibi araçlar da, bireyler üzerinde uygulanan aşırı kontrole örnek verilebilir. Çalışanlara sürekli olarak kontrol edildikleri ve kendilerine güvenilmediği duygusunu yaşatabilen bu araçlar, çoğu zaman kişisel alanlarının ihlal edilmesi olarak algılanır. Hepburn ve diğerleri (1997) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, sürekli olarak izlenen çalışanların, izlenemeyen çalışanlara göre, daha çok kas ağrıları çektikleri, kan

basınçlarının daha çok arttığı ve daha çok kalp rahatsızlıkları yaşadıklarını göstermiştir (Solmuş, 2004: 85).

Çoğu yüksek motivasyonlu işgörenler işlerini kendi bildikleri gibi yapmayı, iş ortamları üzerinde makul derecede bir kontrole sahip olmayı beklerler. Bireyler hizmet verdikleri alanda kontrol sahibi olmadıkları hissine kapılıyorsa tükenmişlik yaşama ihtimalleri yüksektir. Kontrol sahibi olamama amirin neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını ve bunun dışında bir şekilde yapılamayacağını bildirmesinden kaynaklanabilir. İş görenin karar verme yetkisine müdahale eden politikalar, bireysel otonomi ve işe katılımı azaltır. İşgörenler yaptıkları işin önemli boyutları üzerinde kontrole sahip değiller ise, bu durum onların teşhis ettikleri problemleri ifade etmelerini engeller. Burada ki sorun bu işgörenlerin harekete geçmek için istekli veya yetenekli olup olmamalarıyla ilgili değil yaratıcı problem çözümünün örgütün merkezi kontrol yapılarının dışından gelmesini tolere edip etmemesiyle ilgilidir. İlgili kararları verme yetkisine sahip olmamak işgörelere zaman kaybettirebilir. Kontrole sahip olmayan işgörenler kendi yararlarını örgütün yararlarıyla dengelemeyi başaramazlar. İşlerin yürütülmesinde katkıları olmadığını hissettikleri zaman ilgilerini kaybederler. Ayrıca, bireyin stres yaratan bir durumdan veya altından kalkamadığı bir sorumluluktan kurtulma fırsatı yok ise bu durumda da kontrole sahip olmadığını hissedebilir. Kontrol sahibi olamamanın sebebi her ne olursa olsun hizmet ilişkisinin yarattığı duygusal gerilime katkıda bulunduğu açıktır. Dahası yaşanan bu çaresizlik hizmet verenin daha fazla sinirlenmesine, başarısızlık ve etkisizlik duygusu yaşamasına yardımcı olur. Hizmet verenler işlerini nasıl yapacaklarını belirleyen kurumsal kurallar sebebiyle kendilerini kapana kısılmış hissedebilirler. Bu kapana kısılma hissi ayrıca iş değiştirme konusundaki fiziksel ve ekonomik sınırlamalardan da kaynaklanabilir. İş üzerinde kontrole sahip olamamak yüksek motivasyonlu bireyler için stresli bir yaşantıya sebep olabilir. (Pines ve Aronson, 1988: akt. Kepekcioglu, 2009).

Birey ile iş arasında, kontrol açısından uyum; bireyin amaçlarıyla, iş ortamının bireye sağladığı özerklik arasındaki tutarlılığın bir göstergesidir. Çalışanların işi etkileyecek kararlara aktif katılımı, bireyin işiyle daha derin ilişkiler kurmasına olanak tanır. Bireyin kendini özerk hissetmesi; çevresinin 'farkında olması', işini 'kendiliğinden yapması' ve iş çevresiyle 'yakın ilişkiler kurması' şeklinde yorumlanabilir. Farkında olma kavramı;

kişinin çevresini kendisine öğretildiği biçimde değil de, kendisine özgü bir biçimde algılamasını ifade eder. Kendiliğinden yapma, seçme hakkı anlamına gelirken; yakın ilişki, bireyin çevresine karşı bilinçli ve içten davranışdır (Berne, 2001; akt. Sürgevil, 2006: 64).

Ödüller: Ödül bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Başarılı bir ödüllendirme sistemi, işe yapılan katkıların yönetim tarafından fark edildiğini belirtir, ayrıca örgütün sahip olduğu değerlerinde bir göstergesidir. Birey, kendisinin ve yaptığı işin değeri düştükçe daha az ödül alacaktır (Leiter, 2003; Churchill, 2004; akt. Sürvegil, 2006; 67-68).

Bireyin işiyle ilgili konularda kurumuna sağladığı katkı karşılığında herhangi bir ödüllendirmenin olmaması veya eksik olması, önemli bir uyumsuzluk göstergesidir. Ödül konusundaki uyumsuzluk, çalışanların yaptıklarının karşılığını alamamalarını ifade etmektedir. Bu durum bazen finansal ödüllerin eksikliğinden kaynaklanabildiği gibi, daha önemli olarak sosyal ödüllerin eksikliğinden de kaynaklanabilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: akt. Sürgevil, 2006; 68).

Birey ile iş arasında, ödüllendirme açısından uyum, bireyin örgüte yaptığı katkılar karşılığında, verilen ödüllerin yeterliliğini, harcadıkları emekle bağlantılı olarak değerlendirmektedir. Çalışanlar, bir işi yapmak için büyük emek harcamışlarsa büyük, küçük emek harcamışlarsa küçük ödül beklerler. Her iki yöndeki uyumsuzluk –aşırı ödül veya az / yetersiz ödül- sorun yaratır. Dahası, insanlar ödül ve emek dengesini göreceli olarak diğerleriyle karşılaştırarak da değerlendirirler. Eğer bireyin kişisel ödül-emek dengesi, referans grubundakiyle benzerse, sonuç tatmin edicidir. Birey diğerlerine göre daha az ödül aldığını düşündüğünde, kendini mahrum edilmiş hissederken, daha çok ödül aldığını düşündüğünde avantajlı hisseder (Leiter ve Maslach, 1999: akt. Sürvegil, 2006; 68-69). Ödüllendirme açısından uyumsuzluk, tükenmişliğin daha çok kişisel başarısızlık boyutuyla ilişkilidir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: akt. Sürgevil, 2006; 69).

Çalışanlara verilen ödüller, içsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki ana grupta incelenebilir. İçsel ödüller; kararlara katılma, takdir edilme, işi yapma biçiminde daha serbest olma, daha fazla sorumluluk alma, daha ilgi çekici ve sevilen bir iş yapma,

kişisel gelişim fırsatlarına sahip olma, tekdüze işler yerine çeşitli işler yaparak monotonluktan kurtulma olarak ifade edilmektedir. Bu ödüller işin niteliğinden kaynaklandığı kadar, yöneticilerin sağladığı psiko-sosyal ortamlardan da elde edilebilmektedir. Dışsal ödüller ise, iş görenlere çalıştıkları işletmenin açık bir şekilde sağladığı maddi ve sosyal ödüllerdir (Eren, 2000: 853).

Örgütlerin değişen ekonomik koşullar dolayısıyla iş görenlere verdiği ücrette ve sosyal sigorta, iş sigortası gibi yan ücretler de azaltmaya gitmesi, iş görenler ile örgüt arasındaki ödül ve iş görenin katkısı dengesinin bozulmasına yol açmıştır. Kamu sektöründe istihdamın azaltılması, pek çok iş görenin daha farklı yerlerde daha fazla ücretli işler bulabilme şansını ortadan kaldırmıştır. Bindirilmiş işyükleri azaltılmış tazminat bedellerinin etkisini daha da kötüleştirmesine rağmen iş görenler ödüllendirici olmayan işlere saplanıp kalmışlardır. Bu koşullar altında, çalışanlar daha stresli ve belirsiz bir iş ortamında daha fazla çalışmalarına rağmen, daha düşük bir hayat standardı ile karşı karşıya kalmışlardır. İş görenlerin işlerinden beklediği bir başka maddi ödüllendirme şekli de kariyer gelişiminde bulunabilmeleridir. İnceltelen örgütsel yapılar, çalışanların daha düşük pozisyonlara terfisi ile sonuçlanmıştır. Ayrıca, yassılaştırılan örgütsel yapılar, yan ödemesiz küçük işlerin yönetimi anlamına gelmektedir çünkü orta kademe yönetimin çoğu yönetimsel işlerinin yetkisi yüksek mevkilere aktarılarak orta kademe yönetim ortadan kaldırılmıştır. Diğer bir maddi ödüllendirme şekli de iş teminatıdır. İş teminatı kendi içinde başka ödüller de ihtiva etmektedir. Maaş cetvelleri kariyerinin başlangıcında ki iş görenlerin daha az ücret alması ve bu ücretin kıdemleri arttıkça yükselmesi esasına göre oluşturulur. Bu durum kariyer profilini yansıtmaktadır, başlangıçta alınan düşük ücretler kıdemle artmasıyla alınan daha yüksek ücretlerle telafi edilir. Fakat küçültme, işten çıkarma ve erken emekliliğe zorlama sebebiyle iş görenlerin kariyerlerinin belli bir derecede sonlandırılması bahsedilen bu toplam telafinin azaltılmasına yol açar. Bunun sonucu olarak tüm kariyer yaşamına yayılan maaş cetvelleri iş teminatı ile birlikte kaybedilir (Kepekçioğlu, 2009).

Çalışanların arzu ettikleri ve önem verdikleri ödüllendirme veya özendirme araçları ile ödüllendirmeleri halinde işletmeler bir çok kazanımlar elde edebilirler. Werther ve Davis'e göre bu kazanımlar; performans, verimlilik, kalite ve yaratıcılığı artırma ve işe

karşı ilgilerini geliştirme, yeniliği gerçekleştirme, ortak bir kader duygusu yaratma ve takım çalışmasını güçlendirme olarak sıralanabilir (Eren, 2000: 853).

Çalışanlarının daha başarılı olmalarını isteyen yöneticiler, öncelikle onların ne tür gereksinimleri olduğunu görebilmeli ve sonra da bu gereksinimlerine uygun ödüller sunabilmelidir (Solmuş, 2004: 170).

Aidiyet Hissi-Birlik Duygusu-Grup Olma: Aidiyet hissi, birlik duygusunu ve sosyal çevrenin bir özelliğini ifade etmektedir. Buna göre; bireyler, sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağlayacakları gruplara girmektedirler. Çalışanlar, rahat ettikleri, mutlu oldukları ve saygı duydukları insanlarla daha başarılı olmaktadır. Bu tür sosyal destek bireyin gruba dahil olmasıyla değerlerin paylaşılmasıyla olmaktadır.

İnsanların belirli gruplara katılması, bir yere ait olmak, başkalarından ilgi görmek gibi önemli psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılamalarına yardım eder. Kendini bir gruba ait hisseden birey tek başına altından kalkamayacağı işleri çalışma arkadaşlarıyla gerçekleştirebilir. Bir gruba ait olarak, gruba üye olmayan kişilerin edinemeyeceği bilgilere de kavuşabilen üyeler, yalnız olmalarına nazaran grup içinde kendilerini daha güvende hissederler. Aidiyet, birlik duygusu örgütün sosyal çevresinin bir özelliğini ifade eder. Bireyler; sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Birey, işyerinde diğer çalışanlarla olumlu bir iletişime veya ilişkiye sahip olmadığını hissediyorsa, uyumsuzluk ortaya çıkar (Sürgevil, 2006: 73).

İş arkadaşları ve yöneticilerden gelecek destek çalışanın tükenmişlikle başa çıkmadaki başarısını olumlu yönde etkilemektedir fakat aynı zamanda iş arkadaşları, bir şekilde tükenmişliğe de neden olabilmektedir. Birlikte çalışma duygusu olmadan, bir çalışma takımını oluşturan işgörenler birleştirici takım çalışması için gerekli olan sinerjisini kaybeder. Bu durumdaki işgörenler sadece bir araya gelen ve grup olarak performanslarını yükseltmek yerine birbirlerinin yolunu kesme eğiliminde olan işgörenlerdir. Birlikte çalışma duygusu eksik olan işgörenlerden oluşan örgütler, işgörenleri arasında ki çatışmalara savunmasız kalır. İşgörenlerin birlikte çalıştığı takım arkadaşlarının kendilerine verilen görevleri yeterince yapmadığını algılamaları, onların sinirlenmelerine ve üzülmelerine yol açar ve eğer bu işgörenler birlikte çalışmak için güçlü bir bağlılık hissetmezlerse bu tür çatışmalar devam etme eğilimi gösterir.

Çözülmeyen çatışmalar işgörenleri çıkmaza sokar ve bu örgütün amaçlarını gerçekleştirme kapasitesine ciddi zararlar verir. Çözülmeyen çatışmalar işgörenlerin işlerinde yaratıcı olmak için ihtiyaçları olan enerji ile ilgili duygusal tükenmeye yol açar. Çatışma içinde olan bir çalışma takımı kendine karşı çalışır. Yaşanan bu çatışma amaçların gerçekleştirilmesi ile amaçlar veya stratejiler arasında olabilir. Her iki durumda da işgörenler birbirleri ile anlaşmazlık içinde çalışarak zaman ve enerji kaybederler. Birlikte çalışma duygusu örgüt için uygun maliyetlidir. Çalışma grubunda yaşanan çatışmanın etkisi etkin bir iş için gerekli olan enerjiyi azaltır (Kepekciöğlu, 2009).

Grup üyeleri arasındaki güvenin, desteğin, uyumun, uzlaşmanın düşük olması; ortak paylaşımların ve değerlerin yaratılamamış, ‘biz’ inancının yeterince gelişmemiş olması; sık sık ve yoğun şekilde çatışmaların yaşanması, çalışanların olumsuz duygular yaşamasına ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilir (Solmuş, 2004: 82).

Adalet: örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması anlamına gelmektedir. Bir örgütte çalışan bireylerin, örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki görüşlerini ifade etmektedir.

İşyerinde adaletsizlik, çalışanla işin çevresi arasında ciddi bir uyumsuzluk kaynağıdır. Çalışanların, hiçbir adalet belirtisi göstermeyen bir örgüte duyduğu güven kaybolur. Çünkü bu durum, yetki sahibi olan insanların dürüst olmadıklarını ve çalışanların kim olduğuna saygı duymadıklarını gösterir. Adaletsizlik, terfi süreçleri ve değerlendirmeleri sırasında daha belirgin bir hal alır (Maslach, Leiter, 1997: akt. Sürgevil, 2006; 78).

Birey ve iş arasında adalet açısından uyum; örgüt, farklı bakış açılarına sahip bireylerden oluşsa da, çalışanların işle ilgili her türlü önemli kararın açık bir şekilde alındığını hissetmelerini ifade eder. Bu uyum, örgütün insanlara duyduğu saygının ve çalışanlarda var olan örgütsel adalet duygusunun bir göstergesidir. Birey ile iş arasında, adalet açısından uyumsuzluk ise; çalışanların örgüt için önemli olan kararların, güçlü birey ve kliklerin çıkarları doğrultusunda alındığını düşünmelerini ifade eder (Leiter, 2003; akt. Sürgevil, 2006: 78).

Bir örgütte adalet açısından algılanan uyumsuzluk iki şekilde etkili olur: Öncelikle, adaletsiz bir örgüt algısı, duygusal açıdan üzücü ve tüketici bir etki yaratır; ikinci olarak da, örgüte karşı ‘duyarsızlaşmayı’ körükler (Maslach, Leiter, 2001; akt. Sürgevil, 2006: 78).

Bir işyerinin adaletli olarak algılanmasını sağlayan üç temel unsur güven, açıklık ve saygıdır. Bir işyerinde çalışanlar arası iliksiler iyi ise, işgörenler ortak yürütülen projelerde kendilerine düşen görevleri yerine getirmede, düşüncelerini açıklıkla paylaşmada ve karşılıklı saygı göstermede birbirlerine güvenirlir. Adaletli örgütler başarısına katkı sağlayan her bir işgörene değer verir ve her bir işgörenin önemli olduğunu gösterir. Adaleti sağlayan bu üç temel unsur, işgörenin işe katılımını sağlamada büyük bir öneme sahiptir. Bu durumun aksine, bu üç temel unsurun yokluğu tükenmişliğe doğrudan katkıda bulunur (Kepekcioglu, 2009).

Duygular bireyin dışında gerçekleşen olayları kişisel anlama çevirmesini sağlayan bir araçtır. Bireyin duyguları olaylara verdiği tepkileri yönlendirir. Duygular, bireyin doğru ve yanlış anlayışında önemli bir role sahiptir. Duygular, ahlaki inanışların mantığı değildir fakat duygu yoğunluğu bireyi adaletsizliğe karşı harekete geçmeye sevk eder. Bireyler kendilerine eşit davranılmadığı için öfkelenirler ise, işleri yoluna sokmak için bir şeyler yapmak isterler. Adaletsizlik, işlerin nasıl yapıldığı ile nasıl yapılması gerektiği arasındaki uyumsuzluktur. İşyerindeki adaletsizlik yoğun duyguların ortaya çıkmasına yol açar ve bu güçlü duygular güçlü eylemlere neden olur (Maslach ve Leiter, 1997: akt. Kepekcioglu, 2009).

Değerler: çalışanların şahsi değerlerinin yaptıkları işleri ile uyumunu ifade etmektedir. Çalışanlar kendilerini işle ilgili etik bulmadıkları veya kendi değerleriyle uyuşmayan işleri yapmaya mecbur hissedebilirler.

Değerler bireyin çalışma yaşamında işiyle ilgili süre gelen eylemlerine yol gösteren standartlar olarak işlev görürler. Değer sistemleri ise, çalışma yaşamında, çatışmaları çözmekte ve karar vermede uygulanan genel planlar olmaktadır (Silah, 2001; akt. Sürgevil, 2006; 83). Değerler altı grupta incelenebilir (Dinçer, 2003; akt. Sürgevil, 2006: 83-84):

- *Hedeflerle ilgili değerler:* Sonuçlara yönelik olma, kaliteye bağlı olma, kar amaçlı olma, hizmet odaklı olma, büyümeye açık olma, teknolojiyi izleme ve iyi sonuçlar için mücadele etme gibi.
- *İlişkilerle ilgili değerler:* İşbirlikçi olma, rekabetçi olma, hoşgörülü olma, resmi olma, uzlaşmacı olma, eşitlikçi olma, ılımlı olma, çalışma arkadaşlarına saygılı olma, bağışlayıcı olma, cinsiyet ayrımı yapmama, din ve etnik ayrımı yapmama, söz tutma gibi.
- *Organizasyon ve Kontrolle ilgili değerler:* Şeffaf yönetim, başarılı çalışanların fark edildiği düzenlemeler, bürokratik yapı, meslek etiği, hiyerarşik yapı, güven ve mali kontrol gibi.
- *Sosyal değerler:* Açık olma, müdahaleci olma, saygınlık, güçlü yerel bağlar kurma, zorlu pazarlıklara dayalı olma, evrensellik gibi.
- *Stil ve Karakterle ilgili değerler:* Araştırmacı, çalışkan, problem çözücü, enerji dolu, canlı, fırsatçı, rasyonel, girişimci, gelişmeci, disiplinli, gerçekçi, yenilikçi, radikal olma gibi.
- *İşletme Felsefesiyle ilgili değerler:* Politikalarına bağlı olma, yatırımcı olma, borçlardan korkma, pazarda lider olmak için çaba gösterme, sinerji yaratma, pazara kalite getirme gibi.

Birey ile iş arasında, değerler açısından uyum; bireyin, örgütün misyonu ve bütün amaçları ile özdeşleşmesini ve örgüt misyonunun, bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olmasını ifade eder. Birey ile iş arasında, değerler açısından uyumsuzluk ise; örgütün işlerini yürütme şeklinin bireyin beklentileriyle ters düşmesini ifade eder. Uyumsuzluk, örgütün sunduğu hizmetlerle, dış dünyaya etkileşimiyle ve çalışanlarına davranış şekliyle ilgili olabilir (Leiter, 2003; akt. Sürgevil, 2006: 84).

Örgütün Plan ve Prosedürlerinden Kaynaklanan Sorunlar: Aşırı iş yüküne ilave olarak hiç kimsenin okumayacağı raporlar düzenlemek gibi rutin işler de çalışanların tükenmesine doğrudan katkıda bulunmaktadır (Leiter, 1991: akt. Burnak, 2007).

Kurumsal kurallar var olan duygusal strese yenilerini de ekleyebilir. Hizmet veren verdiği hizmet esnasında bürokratik işlemlerden de negatif yönde etkilenebilir. Kötü

organize edilen ve kötü yönetilen bir kurum da tükenmişlik yaşanmasına katkıda bulunur. Eğer bir kurumda amaçlar ve roller tam olarak açık değilse, bürokratik zorluklar hakim durumdaysa ve yönetim ile işgörenler arasındaki iletişim açık ve destekleyici bir özellik taşımıyorsa, hizmet veren verdiği hizmette sorunlar yaşayacaktır. Kurumların kötü yönetilmesinin yanında kurumların toplumla olan ilişkilerinin açık olmaması da önemli bir faktördür. Bu durum toplumun kurum hakkında yanlış izlenimlere sahip olmasına ve toplumdaki destek alamamasına yol açabilir. Eğitim, servis ve sağlık hizmeti verilen işlerde toplumdaki destek alınmaması hizmet vermede ve kuruma bağlılıkta sorunlara yol açar ve tükenmişlik yaşanmasına sebep olur (Maslach, 1982: akt. Kepekcioglu, 2009).

Yeterlik ve Mücadele Anlayışı: Izgar'a (2001: 16) göre, yeterlilik çeşitli şekillerde tanımlanabilir. Genel olarak, bir hizmet dalında ya da belirli bir konuda gerekli bilgilere ve becerilere sahip olmaya yeterlik denir. Yeterlik kişinin belirli bir işi, belli bir yerde, gerekli olduğu zamanda yapabilmesini sağlar. Yeterlik, "bir kişiye belli bir rolü oynayabilme gücü kazandıran özelliklerin varlığı" olarak da tanımlanmaktadır.

Son zamanlardaki çalışmalar, konunun odağını sorunlu iş çevrelerinde çalışanların mücadele yöntemleri ve becerilerini kullanmadaki etkinliği üzerinde genişlemiştir (Leiter, 1991: akt. Burnak, 2007). Bu çalışmalarda iki tür mücadele söz konusudur:

1. Kaçış mücadelesi: Sorunlardan kaçarak veya görmemezlikten gelerek yapılan mücadele.
2. Kontrol mücadelesi: Sorunlarla mücadelede tavsiye edilen stratejileri kullanmak.

Sonuç olarak, birinci yolu seçerek sorunlardan kaçanların daha çok tükendiği; sorunları kontrol altına alma mücadelesi verenlerin ise daha az tükenmişliği yaşadığı gözlenmiştir (Leiter, 1990: akt. Burnak, 2007). Bu noktada, bütün sorumluluğu çalışana yüklemek doğru olmayacaktır. Çalışanların sorunlarına karşı duyarsız kalan bir üst yönetim, çalışanlara tek mücadele yöntemi olarak kaçış yolunu bırakacaktır.

Yöneticilerle İlişkiler: Yöneticilerin çalıştıkları kurumdaki diğer insanlarla ilişkileri ve o insanlara gösterdikleri davranışlar yanında üstleri ile ilişkileri de tükenmişliğe neden olabilmektedir. Üstler konuları gereği sahip oldukları statü ve gücü kullanırken

gösterdikleri davranışları ve sözleri ile tükenmişliği başlatabilir, artırabilir veya önleyebilirler (Izgar, 2001: 20).

Üstlerin yarattıkları hava örgütlerde güven duygusunun yaratılmasında en önemli unsurdur. Astlar üstlerinin samimiyetine inandıkları ve güvendikleri ölçüde rahat olurlar. Ustun samimi davranışları kolayca ölçülebilir. Bu nedenle, üst hangi hareket karşısında nasıl davranacağını, hangi prensiplere sıkı sıkıya bağlı olduğunu göstermeli, kısaca astlarına kendisini tanıma fırsatı vermelidir. Üstlerini samimi hava içerisinde tanıma olanağına sahip olmayan astlar, kendilerini psikolojik tehdit altında hissederler, güvensizlik duyarlar. Bu durum iş görme bakımından pasif direnişler veya bazı hallerde açık isyanlar haline dönüşür (Izgar, 2001: 20).

Meslektaşlarla İlişkiler: İş arkadaşları kaynaklı tükenmişlik iki türlü olabilir: Birincisi, duygusal tükenme ve insanlar hakkında olumsuz düşünmeyi geliştiren duygusal stres kaynağı olabilir. İkincisi, şahsın tükenmişlikle mücadeledeki çok değerli kaynaklarını yıpratır.

Kişinin tükenmişlikle mücadeledeki başarısı, iş arkadaşlarından aldığı yardımla orantılı olarak artacaktır. Bu nedenle aynı düzeydeki çalışanların birbirleri ile yardımlaşmaları bir zorunluluktur. Fakat diğer yandan da bir üst basamağa yükselme amacıyla bu kişiler; birbirleriyle rekabet halindedir. Bu çelişki sonucu çalışanlar arası çatışma çıkması ve bunun da sosyal desteği zayıflatarak duygusal tükenmeye sebebiyet vermesi kaçınılmazdır (Burnak, 2007).

Özellikle terfi imkanlarının sınırlı, çalışanlar arasında rekabetin yoğun olduğu firmalarda, şahıslar öncelikle kendilerini düşüneceklerdir. İş arkadaşlarıyla güvensizlik, mesafe ve görünmez duvarlar oluşturan bu yapı çalışanların tükenmişlik riskini arttıracaktır (Güllüce, 2006).

Çatışma: Çatışmalar, karşıt güçler arasında çeşitli şekiller alan bir mücadele olarak tanımlanır. Çatışmaların alanı geniştir. Bu mücadele, kaynaklar, düşünceler, değerler, beklentiler ve vazgeçilmez ihtiyaçlar üzerinedir.

Çatışma yaşamda sürekli var olan bir durumdur. Meslektaşlar arasındaki çatışma bir noktaya kadar kişisel kaynaklıdır, fakat bu çatışmayı kışkırtan büyük ölçüde örgütsel yapı ve yönetimidir. Bu çatışmalara dayanma gücü göstermeyen kişi nihayetinde sosyal

olarak zayıflamaya ve tükenmeye başlar. Gerekli dayanıklılığı gösteren insanlar bu çatışmaları yaratıcı bir güç kaynağı ve davranışlarına canlılık katan bir öge olarak kullanırlar (Örmen, 1993: akt. Menteşe, 2007).

Çok karmaşık bir yaratık olan insan ihtiyaçları, sürekli olarak gelişir ve çoğalır. Bu çok sayıda ihtiyaçları karşılanması çerçevesinde belirli derecede çatışma zaman zaman yaşanır. Ortalama her insan, şu üç tip çatışmaya maruz kalabilir (Burnak: 2007):

1. Yaklaşma-Yaklaşma çatışması: Aynı anda iki ihtiyaca ilgi duyulması halidir. Mesela, sadece birine yetecek kadar parası olan genç bir kişinin, hem ayakkabı hem kazak almayı istemesi, böyle bir çatışma halini gösterir.
2. Kaçınma-Kaçınma çatışması: Aynı anda bir nesneden ya da durumdan kaçınma ve bunlardan uzak kalma hali söz konusudur. Ancak, kişinin hiç istemese de bunlardan birini tercih etme zorunluluğu vardır. Mesela, işsiz kalmak korkusuyla hiç sevmediği bir işte çalışmak zorunda kalan kişi, bu tip çatışma halini yaşamaktadır.
3. Yaklaşma-kaçınma çatışması: Bireyin aynı anda hem istenmesi, hem de istenmemesi gibi çelişkili bir durum söz konusu olmaktadır. Mesela, seker hastası birinin baklavayı aşırı sevmesi, böyle bir çatışma halini yansıtan örnektir.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamda “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanır. Örgütlerde çatışmanın nedenleri bağlılık konusunda uyumsuzluk, yetki ve yetenek arasındaki dengesizlik, etkileşimin yol açtığı statü bozulması, ortak değerler ve görüşlerin yokluğudur (Burnak: 2007).

Çalışma Ortamı: Günümüzdeki iş hayatı ortamı yorgunluk ve nihayetinde tükenmişliğe yol açan sosyal, psikolojik ve politik faktörler içermektedir. İşyerinde kişiler arası çatışma, çalışma saatlerinin esnek olmaması (aşırı çalışma saatleri), vardiyalı çalışma düzeni, yükselme olanaklarının kısıtlı oluşu, örgüt politikalarının adil ve eşitlikçi olarak algılanmayışı, iş koşullarındaki tekdüzelik, sanal örgütlerin “7/24” çalışma ortamı, kontrol yetersizliği hissi, değer çatışmaları veya yanlış / uygunsuz eşleştirilen değerler, yöneticilikte süreklilik olmaması ve sürekli değişiklik inisiyatifleri, tamamlama

duygusu yetersizliği tükenmişliğe katkıda bulunan etkenler olarak belirlenmiştir. İş saatleri üzerinde kontrol sahibi olamamak, kurumdaki mesleki geleceğin belirsizliği bazı çalışmalarda kadınları daha çok etkileyen unsurlar olarak ortaya çıkmıştır (Burnak, 2007).

Herhangi bir iş ortamında iş kalitesi içinde yer aldığı milli ve yerel kültür, belirli sosyal, politik ve ekonomik iklim ile fiziksel konum gibi daha geniş bir çevreden etkilenir. İş ortamının psikolojik, fiziksel ve örgütsel özellikleri tükenmişliğe katkıda bulunmada veya engellemede önemli bir role sahiptir (Kepekcioglu, 2009).

- İş Ortamının Psikolojik Boyutu: İş ortamının psikolojik boyutu, işgörenin duygusal açıdan sağlıklı olmasını etkileyen anlam duygusu, kişisel gelişim için sağlanan fırsatlar gibi ve işten sağlanan çeşitlilik ve iş yükü sıklığı gibi bilişsel alanı etkileyen durumları içerir.
- İş Ortamının Fiziksel Boyutu: İş ortamının fiziksel boyutu alan, mimari yapı ve gürültü gibi sabit özellikler ile sabit özelliklerin bireyin zevk ve ihtiyaçlarına göre değiştirilebilmesi esnekliğini içerir.
- İş Ortamının Sosyal Boyutu: İş ortamının sosyal boyutu bireyin hizmet verdiği insanlarla, çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle kurduğu ilişkiyi içerir.
- İş Ortamının rgtsel Boyutu: İş ortamının örgütsel boyutu gereksiz kğit isi gibi bürokratik zorlukları, kuralların ve uygulamaların esnekliği ile bireyin örgütteki rolü gibi yönetimsel özellikleri içerir.

1.4.Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğe maruz kalan bireylerde yorgunluk, uykusuzluk, iştahsızlık, baş ağrıları, sindirim güçlükleri gibi fiziksel sorunların, alınganlık gibi duygusal sorunların sıklıkla görüldüğü belirtilmiştir (Izgar, 2001: 21).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, sağlık sorunları, psikolojik sorunlar, kendilerine güvensizlik ve işlerine karşı gittikçe büyüyen bir hoşnutsuzlukla i içedirler. Tükenmişliğin zarar verici etkileri, bu kadarla kalmaz, kişilerin kendilerini açar: Düşük nitelikli hizmet ve moral değerler dışı davranışlarla karşı karşıya olan müşteriler; düşük performans ve yüksek maliyetlerle çalışan işletmeler; sürekli çekişme ve tartışmaların

yaşandığı aileler de tükenmişliğin olumsuz etkilerinden paylarını alırlar (Örmen, 1993: 27).

Tükenmişlik maddi maliyetinin yüksek olduğu halde, işletmelerde en az tanımlanan maliyettir. Tükenmişlik yüzünden işler zamanında ve istenilen şekilde yapılamamaktadır. Tükenmişliğin, işletmelere maliyeti düşük kalite ve düşük verimliliklidir. Tükenmişlik için şirketin ödediği bedel, insan sağlığı ile birlikte durmaya yaklaşan ilerleme sürecinin harekete geçirilmesidir. Çalışanlar, işletmenin karlılığı için aşırı işyükü altında ezilirlerken, yöneticiler ve işverenler süreci incelemek ve geliştirmek için hiçbir çaba sarf etmemektedirler. Sonuç olarak da, işletmeler, azalan verim kanuna göre budala döngüsü (fool's cycle) denen bir çıkmaza sürüklenmektedirler. Çalışanlar; tükenen ya da tükenme noktasında olan entelektüel ve duygusal kaynakları gelişim için değil hayatta kalabilmeleri için kullanırlar. Çok daha fazla çalışırlar ama daha az verim sağlarlar (Güllüce, 2006).

Literatürde tükenmişliğin belirtilerinin yanı sıra sonuçları üzerinde de çeşitli araştırmacılar tarafından durulduğu görülmektedir. Tükenmişliğin belirtileri olarak ifade edilen çeşitli faktörlerin bazen tükenmişliğin sonuçları olarak ifade edildiği gözlenmektedir. Yapılan araştırmalar tükenmişliğin birçok olumsuz sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Bu bölümde tükenmişliğin sonuçlarından bazıları üzerinde durulmaktadır.

1.4.1. Tükenmişliğin Kişisel Etkileri

Aşırı stres altında çalışan kişilerde, duygusal tükenme oluşabilmektedir. Duygusal anlamdaki yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da beraberinde getirmekte, bu kişiler kendilerini yorgun, bitkin, boşlukta, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissetmektedirler. Bu durumdaki kişilerin, uyku problemi çekmeye başladıkları sık olarak gözlenmektedir. Kronik yorgunluk ve gerginlik, kişiyi fiziksel ve psikolojik hastalıklara açık tutmakta, depresyon, bıkkınlık, dikkati toplayamama, karar vermede güçlük çekme, unutkanlık gibi tepkiler ortaya çıkmaktadır (Sılığ, 2003: 30). Tükenmişlik yaşayan bireylerde genellikle yanlış beslenme alışkanlığından dolayı sağlık sorunları görülebilir. Duygusal baskı altındaki birey, sık olarak öğünlerini atlayabilir veya yemek molalarını, işlerini yetiştirmeye çalışmakla geçirebilir (Örmen,

1993: 29). Tükenmişliği yaşayan kişinin, işe olduğu gibi, diğer meslektaşlarına karşı da ilgisinin kaybolduğu görülmektedir (Girgin, 1995: 21). Tükenmişliğin olumsuz sonuçlarından bazıları ise sakinleştirici, uyuşturucu, sigara ya da alkole yöneliminin olmasıdır (Sılığ, 2003: 30). Tükenmişlik deneyimini yaşayan bireyler, kendileri ilaç kullanma yoluna başvurabilirler. Tükenmişlik, doğru olmayan bir şekilde alkol ve yasadışı uyuşturucu madde kullanımı ile ilişkili bulunmuştur. Araştırmalar, bu tür çözümlerin aslında sorunu daha da şiddetlendirdiğini göstermektedir. Bu ve benzer eğilimler, çözümleri daha da güçleştireceği gibi birey, zamanla bu tür zararlı alışkanlıklara bağımlı hale gelebilir. Sorunlar çözüleceği yerde, gittikçe büyüyen bir hal almaya başlar. Tükenmişliğin bedeli sadece sendromu alan kişiyi değil, başka birçok kişiyi daha etkiler. Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişilerin, iş arkadaşları, aileleri, arkadaşları da bu durumdan etkilenmektedirler (Örmen, 1993: 29).

Tükenmişliğin en önemli ve bireye en çok ipucu veren belirtilerinden veya sonuçlarından biri; bireyin enerji seviyesindeki azalmadır. Bireyin enerjisi fark edilir bir şekilde eskiye nazaran azalmışsa, bir şeyler ters gitmektedir. Bu enerji azalmasının veya vücut direncindeki düşüşün nedeni, yanlış yeme alışkanlıklarından da kaynaklanabilir. İş yoğunluğu nedeniyle yemek saatlerinin geçştirilmesi ya da hızlı yemek yenmesi vücut direncini düşürebilir; bireyde ülser gibi mide rahatsızlıkları, boyun ve sırt ağrıları görülebilir. Birey, yaşadığı problemlerle baş edebilmek için; ilaç (ağrı kesici, uyku ilaçları vb.), sakinleştirici, uyuşturucu veya alkole yönelebilmektedir. Bu yönelim alkolizmle ve / veya ilaç bağımlılığı ile sonuçlanabilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982: 74).

Tükenmişliğin çalışanların sağlığı üzerine kötü etkisi, halk arasında genel olarak daha az bilinmektedir. Birçok araştırma, kalp krizleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belgelendirmektedir. Örnek olarak verilecek olursa; Theorell ve Rahe (1972), miyokardial enfarktüs ile stress arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstatistiklere göre; birçok insan, pazartesi günleri sabah saat 8 ile 9 arasında, haftanın diğer zamanlarına göre, daha çok kalp krizi ve kalp spazmı geçirmektedir. İş stresiyle kalp ve dolaşım sistemi sağlık sorunları arasındaki ilişki; buna Kara Pazartesi Sendromu olarak özel bir isim verilecek kadar çok nettir (Angerer, 2003: 101). İşin ilginç yönü, tükenmişliğin sağlıkla ilgili yayınlarda, dünyanın diğer taraflarında da iyi bilinmesidir. Örnek

verilecek olursa; Karoshi, fazla çalışma sonucu ani ölümleri belirten bir Japon terimidir (Angerer 2003: 102).

Bazı araştırma bulguları, tükenmişliğin kendi başına ruhsal bir hastalık biçimi olduğu varsayımını desteklemektedir. Bununla beraber, tükenmişliğin, (anksiyete, depresyon, benlik saygısında düşme ve bunun gibi ruh sağlığıyla ilgili negatif etkiler yaratabilen) ruhsal çöküntüye (dysfunction) neden olabileceği daha kabul edilebilir bir yargı olarak düşünülmektedir (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001: 406).

1.4.2. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

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

Tükenmişliğin örgüt ortamındaki sonuçları performans miktarında düşme, çalışanın hizmeti alanlara yetersiz ilgi göstermesi, hizmet verilen kişileri alaya alma, onları suçlamayla gelişmekte ve işe devamsızlık, iş değiştirme isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin beraberinde getirdiği bir diğer sorun da, bireylerin dikkat dağınıklığı yaşamalarıdır. Dikkatlerini belirli bir noktaya / işe odaklayamayan bireylerin yaptığı işin kalitesinde de önemli bir düşüş meydana gelebilir. Hatta bu dikkat dağınıklığı çalışma hayatında istenmeyen kaza ve yaralanmaların gerçekleşmesine neden olabilir.

Tükenmiş kişi, etkileşim süreci içinde, fiziksel olarak oradadır; ancak diğer kişi orada değilmiş gibi davranır. Daha az göz teması kurar, sorulan sorulara homurdanarak cevap verir, bazen onu da yapmaz; el sıkma ya da sarılma gibi, fiziksel temaslardan uzak durur. Psikolojik olarak işten uzak durma, bir süre sonra fiziksel olarak da işten uzak durmaya yol açabilir. Kahve molaları giderek uzar, öğle yemekleri bir saati geçmeye başlar, eve gitmek için işten erken ayrılmalar artar. Özellikle Cuma öğleden sonraları, çalışanların başka işler bahane ederek kendi evlerine gittiklerine rastlanabilir.

Tükenmişlik olgusunda, işe gelmeme ve hastalık izni kullanma davranışlarına sıklıkla rastlanır. Bu tür devamsızlıklar veya işten kaytarmalar bireyin işten uzaklaşmak isteğinin en önemli göstergesidir. Bu noktada, örgüt tarafından belirli dönemlerde verilebilecek izinler, çalışanın kendisini daha iyi hissetmesini sağlayabilir (Uysal, 2007).

Tükenmişliğin iş hayatına en önemli etkilerinden biri de çalışanın iş doyumunda olmaktadır. İş doyumsuzluğu ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında yüksek düzeyde ilişki vardır. Araştırmalarda üzerinde fikir birliğine varılamayan bir nokta mevcuttur. O da; iş doyumunun tükenmişliğin bir sonucu mu, yoksa nedeni mi olduğudur. Maslach ve Schaufeli (1993)'e göre de tükenmişlik ve iş doyumunda bir ilişki vardır ancak bu ilişkinin doğası tartışmaya açıktır. Çünkü araştırma sonuçlarına dayanarak iş doyumsuzluğunun tükenmişliğe neden olduğu ya da tükenmişliğin iş doyumsuzluğuna neden olduğunu söylemek güçtür (Yıldırım, 1996).

Tükenmişlikle işten ayrılma arasında da, oldukça güçlü bir ilişki vardır. Bazı durumlarda, tükenmiş kişi tüm iş sahasını terk eder; tamamen farklı bir alanda, yeni bir işte çalışmaya başlar (Bir danışmanın çiftçi olması gibi). Bu insanlar çoğu zaman, esas mesleklerine asla dönmeyeceklerine yemin bile edebilirler. Bazen yaptıkları işte, yönetici olarak çalışabilmek için de, işlerinden ayrılan çalışanlara rastlanabilir. Bu insanlar; sadece daha çok prestij, para ve güç sahibi olmak için değil; aynı zamanda müşterilerle daha az iletişim kurmak için yönetici olmak istiyor olabilirler. Yönetim kademesinde çalışmak çoğu zaman, insanlarla yoğun ilişki gerektiren mesleklerin yarattığı duygusal gerginlikten bir kaçış olarak düşünülmektedir. Tükenmişlik; görev başında bulunmama, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma ve işgücü devri ile ilişkili olmakla birlikte aynı zamanda; işten ayrılmayan / çalışmaya devam eden insanların verimliliklerinin ve etkinliklerinin düşmesine de yol açan bir olgudur. Bu da beraberinde, çalışanların iş doyumunda ve işe / örgüte duyulan bağlılıkta azalmaya yol açar. Tükenmişliğin bir diğer olumsuz yanı, daha uzun süre verimli olabilecek insanların erken emekliye ayrılmak istemesidir (Sürvegil, 2006: 92).

Tükenmişlik yaşayan bireyde, insanlara bakış açısı da farklılaşmakta ve insanı bir obje, nesne gibi görmeye başlayabilmektedir. Böylece çalışan, müşterinin ihtiyaçlarına önem

vermeyen, düşüncesiz, saygısız, kaba ve müşterinin duygularına duyarsız bir yaklaşımla hizmet vermeye devam edebilmektedir (Sılığ, 2003: 30-31).

BÖLÜM 2: TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik literatürü incelendiğinde konu ile ilgili farklı araştırmacılar tarafından birçok farklı modelin geliştirildiği görülmektedir. Araştırmada bu modellerden Cherniss Tükenmişlik Modeli, Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli, Pines Tükenmişlik Modeli, Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli, Meier Tükenmişlik Modeli, Suran ve Shreidan Tükenmişlik Modeli ve Maslach Tükenmişlik Modeli üzerinde durulmuştur.

2.1. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Chernis, 1980’de tükenmişlik olgusu ile ilgili; örgütsel, kişisel ve kültürel etkenleri içeren bir teori sunar ve konunun kompleksliğine dikkat çeker. Bu teori ile tükenmişlik üzerinde, rol yapısının önemine işaret eder. Bu bağlamda rol belirsizliği, aşırı iş yükü ve insanlarla çalışan yöneticilerin karşılaştığı, tükenmişliğe yol açan etkenlerle, potansiyel stres kaynakları arasındaki karmaşıklığı tanımlar (Örmen, 1993: 5-6).

Cherniss Modeli, tükenmişliği zamana yaymış bir süreç sonunda ortaya çıkan bir durum olarak ele almaktadır. Bu modelde tükenmişlik, iş ortamında ortaya çıkan stres kaynaklarına uyum sağlama ve stres ile başa çıkma yolu olarak görülmektedir (Yıldırım, 1996).

Tükenmişlik konusunda araştırma yapan Cary Cherniss, tükenmişliği, aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüş ve tükenmişliği “aşırı stres ya da duyumsuzluğa tepki ile, işten geri çekilme” olarak tanımlamıştır (Izgar, 2000; 21). Cherniss Modeli tükenmişliği bir süreç olarak ele almaktadır. Bu modelde tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarına bir tepki olarak başlayan, işle psikolojik olarak ilişkiyi kesmeyi içeren ve bir başa çıkma davranışı ile son bulan bir süreçtir. Cherniss, işe ilişkin tutumlardaki değişimi güven duygusunda azalma, idealist olma durumunda azalma ve işten geri çekilme olmak üzere üçe ayırmıştır. Cherniss’in tükenmişlik modelinde iş yükü, müşteri ile yüz yüze ilişki, belirlenmemiş amaçlar, destek ve süpervizyon eksikliği gibi örgütsel değişkenler ile çalışanın kişiliği, evlilikten aldığı doyum, kariyer planları gibi kişiyle ilgili değişkenler etkilemektedir. Bütün bu stres kaynakları zamanla tükenmişliğe neden olmaktadır. Ayrıca bu modele göre çalışanlarda stresin artmasına neden olan etkilerden biri de örgüt içi çatışma ve olumsuz iş koşullarıdır (Eisenstat ve Felner, 1984: akt. Yıldırım, 1996).

Gerek çevreden gelen gerekse bireyin kendisinin yarattığı talepler bireyin baş edebilme gücünü aşıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durumda birey, stresle başa çıkmak için ilk olarak stres kaynağını ortadan kaldırmayı seçmektedir. Eğer başarılı olmazsa stresle başa çıkma tekniklerine başvurarak rahatlama yoluna gidebilir. Eğer yine birey başarılı olmazsa, bu kez duygusal yükünü azaltmak için, işle olan psikolojik ilişkisini kesmektedir. Stresle başa çıkma teknikleri olumsuz durumun iyileşmesinde etkili olmuşsa, bireyde olumlu davranış değişikliği ortaya çıkar. Bu teknikler etkili olmamışsa, olumsuz tutum değişiklikleri görülmektedir (Şanlı, 2006: 21).

Bu sürecin sonunda; düşük motivasyon, müşteri, yönetici ve iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar geliştirme ve iş yaşamına ilişkin hedeflerin küçülmesi (Yıldırım, 1996; 4) ve iş tatminsizliği (Sılığ, 2003: 13) gibi bazı durumlara rastlanmaktadır.

Cherniss, tükenmişlik araştırmalarını, hem aşırı iş yükü hem de değer çatışmalarını temel alarak devam ettirdi. Ona göre tükenmişlik, hizmet sektöründe çalışan profesyonelin rolünde gizli olan tutarsızlıklardan kaynaklanıyordu. Bu sektörde çalışanlar, eğitimleri ve deneme süreleri boyunca profesyonel olmanın anlamına yönelik, gerçekçi olmayan bakış açıları geliştiriyorlardı. Eğitimleri sırasında karşılaştıkları insanlar, benzer duyguları paylaşıyorlardı. Bunu fark eden Cherniss, günlük çalışma hayatında her gün karşılaşılan sorunlar ve iş hayatının gerçekleri ile romantik mistik düşünce arasındaki uçuruma dikkat çekti (Örmen, 1993: 6).

Yeni ve tecrübesiz çalışanlar, işlerinin daima heyecan verici olacağı, yeteneklerinin gelişeceği, yaptıklarının takdir göreceği, gerek iş arkadaşları gerekse müşterilerden destek göreceği, müşterilerinin kendilerine yardımcı bir işbirliğine gideceği gibi bazı romantik hayallere sahiptirler. Benzer beklentilerle iş hayatına giren bir çalışan şok oluyor, kendini adeta kurtlar sofrasındaki kuzu gibi hissediyordu. Başka bir deyişle, tükenmişliğin çalışanın beklentileri ile iş hayatının gerçekleri arasındaki uçurumdan kaynaklandığını ilk ortaya koyan Cherniss olmuştur (Örmen, 1993: 6).

2.2.Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Bu modele göre, tükenmişlik, yardım veren mesleklerde çalışan bireylerde görülen ve iş koşullarının bir sonucu olarak idealizmin, enerji ve amacın kaybıdır. Tükenmişliğe yol açan iş koşulları; müşteri yoğunluğu, düşük ücret, uzun mesai saatleri, yüksek idealler

ile ulaşılabilen nokta arasındaki uçurum, bürokratik ya da politik zorlamalardır (Yıldırım, 1996).

Edelwich modelinde, büyük umutlarla mesleğe başlamak ve beklenti düzeyinde umutlarının karşılanmamış olması, zamanla çalışanlarda tükenmişliğe neden olmaktadır.

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin birbirini izleyen ve belirlenebilir aşamalardan geçtiğini ve bir süreç sonunda ortaya çıktığını öne sürmüşler ve çoğu zaman ‘‘Tükenmişliğin Gelişim Süreci’’ denildiğinde akla gelen bu aşamaları ‘‘idealistik coşku, durgunluk, engellenme ve apati (duygusuzlaşma)’’ şeklinde ifade etmişlerdir (Sürvegil, 2006: 26).

İdealistik Coşku

İdealistik coşku genellikle çalışma hayatına yeni başlayan bireylerde görülen; fazla enerjiye, yüksek beklentilere ve umutlara, seçilen meslekteki amaçlara ulaşabilmek için şiddetli motivasyona sahip olunan aşamadır. Bu aşamada, hayatın tümünü iş ve başkalarına hizmet verme oluşturmaktadır. Bu gibi psikolojik özelliklerle birlikte, hizmet veren kişide mesleki eğitimini sürdürmek için sıklıkla ve ısrarlı bir istek görünmektedir. Bu aşamadaki birey, hizmet verdiği insanlar üzerinde olumlu etkiler bırakmak istediği için belirgin bir enerjiyle ve tüm gayretiyle çalışır. Bu özellikleri sergileyen bireyin övülmesi, gayretinden dolayı takdir edilmesi gerekirken, kişinin karşılaştığı tablo daha çok gerçekçi olamayan önyargılar, prensipler, hükümler ve amaçlarla ilgili sorunlar olur. Bu durumda da gayretle çalışan kişi uğradığı hayal kırıklığı sonucu kaçınılmaz olarak tükenmişliğin durgunluk aşamasına girmeye baslar. Bu durum sıklıkla, çalışmaya başladıktan bir yıl sonra görülmektedir (Baysal, 1995; akt. Sürvegil, 2006: 27).

Durgunluk

İdealistik coşkudan durgunluğa geçiş sırasında işi yavaşlatmayı düşünen birey ilk aşamada karşılaştığı sorunların peşine düşmekten yorulmuştur. Bu aşamada, birey artık işine yönelik birinci aşamada gösterdiği gayreti gösterememektedir, nitekim sahip olduğu enerji düzeyi düşmekte, motivasyonu azalmakta, işle ilgili beklentilerine yönelik hayal kırıklıkları yaşamakta ve bunların sonucu işinden soğumaktadır. Bu aşamada bireyin ilgisi, ideallerinden çok, daha fazla para kazanmak, daha iyi yaşamak, boş

zamanlarını daha iyi değerlendirmek gibi iş dışı faaliyetlere yönelmiştir (Sılığ, 2003; akt. Sürvegil, 2006; 27). Verdiği hizmeti daha fazla sevemediğini hisseden çalışan; arkadaşlar, spor, boş zaman aktiviteleri, aile gibi iş dışındaki ilgilere yoğunlaşmaktadır. Bu aşama, tükenmişliği tecrübe eden insanlar arasında “yolun sonuna gelme” ve benzeri ifadelerle tasvir edilmiştir (Baysal, 1995: akt. Sürvegil, 2006; 27).

Engellenme

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

- Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar: Bireyin kendi koşulları ile bulunduğu durum arasında bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlik zincirinden çıkmasıdır.
- Maladaptif Savunmalar: Bireyin sorunu reddederek, görmezden gelerek daha çok ve daha uzun süre çalışıp sorunu çözeceğini düşünmesidir.
- Durumdan Kendini Çekme: Kişinin mesleğinde son derece katı, duyarsız ve donuk davranışlar göstermesi ve işini yalnızca teknik boyutta sürdürmesidir.

Apati (Duygusuzlaşma, İlgisizleşme)

Hizmet veren kişinin hizmet sunduğu kişilerle olan ilişkilerinin her yönüne yansıyan apatinin tipik belirtileri; duygusal kopma, inançların tamamıyla yitirilmesi umutsuzluk, ise geç gelme, hizmet verilenlerle görüşmeleri kısa kesme, hizmet veren kişide teslim olmuş, her şeyden vazgeçmiş bir görünüş, mekanikleşme ve rutinlerin korunması şeklindedir (Baysal, 1995: Girgin, 1995; akt. Sürvegil, 2006: 28).

Apati süren engellerin yıkıcı etkilerinin üstesinden gelebilmek için hizmet veren kişinin başvurduğu son çare olarak görülmektedir. Apatinin devamı hizmet sunulan insanları hor görme, aşağılama, küçük görme şeklinde gelişir ve beklide en kötüsü bunu yapan birey, diğer insanların bu tipte bir davranışı hak ettiklerine yürekten inanmaktır.

Dışarıdan bakıldığında soğuk, ilgisiz ve katı bir imaj veren bu bireyler, ilerleyen süreçlerde özel yaşamlarında da çatışmalar yaşayabilir ve genellikle yalnız kalmayı tercih edebilirler (Çam, 1991: 21-22).

2.3. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines göre; tükenmişliğin temel nedeni, bireyi sürekli duygusal baskı altında tutan iş ortamlarıdır. Burada “motivasyon düzeyi” kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Motivasyon düzeyi yüksek olan bireylerin, kendilerini sürekli duygusal baskı altında hissettikleri bir çalışma ortamında, tükenmişlik yaşamaları söz konusu olmaktadır. Nitekim, yüksek düzeyde stresli bir iş çevresi, düşük düzeyde destek ve ödüllendirme, motivasyon düzeyi yüksek olan bireyleri, başarılı olabilecekleri iş ortamlarından veya fırsatlarından uzaklaştırmaktadır. Var olmanın anlamını başarıda bulan bireyler içinse, tükenmişliğe neden olan başarısızlıklar, utanç verici ve yıkıcı olarak algılanırlar. Tükenmişlik, bireyin motivasyon düzeyini giderek azaltarak, işten ayrılmalara, hatta mesleği tamamen terk etmelere bile yol açabilir. Bu modelde tükenmişlik “bireyleri duygusal anlamda sürekli tüketen ortamların; bireyler üzerinde yol açtığı fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu” olarak tanımlanmaktadır (Nazlıoğlu, 2009).

Pines’ a göre tükenmişlik fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenmişlik olmak üzere üç temel ögeye sahiptir (Kepekciöglü, 2009):

- Fiziksel Tükenme: Fiziksel tükenme düşük enerji, kronik yorgunluk ve güçsüzlük olarak tanımlanır. Tükenmişlik sürecinde bulunan bireyler sakarlaşmalarını, grip ve soğuk algınlığı gibi hastalıklara karşı daha hassas olduklarını daha sık baş ağrısı çektiklerini, midelerinin bulandığını, boyun ve omuz kaslarında gerginlik hissettiklerini, sırt ağrısı çektiklerini ve psikosomatik şikâyetleri olduğunu belirtmişlerdir. Bu süreçte bulunan bireyler ayrıca çok fazla ya da çok az yemek yeme gibi yeme alışkanlıklarında değişimler yaşarlar. Ayrıca tükenmişlik yaşayan bireyler bezginlik ve uyku problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. Tükenmişlik yaşayan bireyler uyku ilacı, sakinleştirici, halüsinasyona neden olan ilaçlar, sigara ve alkol gibi fiziksel ve kimyasal yöntemler kullanarak bununla mücadele etmeye çalışmaktadır. Bazıları ise aşırı yemeyi denemektedir.

- Duygusal Tükenme: Tükenmişliğin ikinci ögesi olan duygusal tükenme, özellikle çaresizlik, umutsuzluk ve tuzağa yakalanma gibi duyguları içerir. Çok ilerlemiş vakalarda ise bu duygular duygusal çöküşe veya ciddi intihar düşüncelerine yol açabilir. Bazı bireylerde tükenmişlik aralıksız ve kontrol edilemeyen ağlamalara neden olabilirken diğerlerinde ise enerjiyi yok eden depresyona yol açabilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler günlük yaşamlarına devam edebilmek için geriye neredeyse hiç kalmayan duygusal enerjilerinin tümüne ihtiyaç duyduklarını hissederler. Bu aşamaya gelen yöneticiler ulaşmaya çalıştıkları amaçları veya yönettikleri işgörenleri artık umursamazlar. İnsanlara hizmet veren sektörlerde çalışan işgörenler sık sık kimseye verecek hiçbir şeylerinin kalmadığını hissederler. Bu bireyler duygusal olarak tükendiklerini ve sık sık alıngan ve asabi olduklarını hissederler. Aile ve arkadaşlar bir başka talep edici kaynak olarak algılanır. Yararsızlık ve ümitsizlik duygularında artış yaşanır. İşten ve insanlardan alınan zevk yalnızlık ve cesaretsizlik duyguları ile yer değiştirir.
- Zihinsel Tükenme: Üçüncü öge olan zihinsel tükenme, bireyin kendisine, işine ve hayatına karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak nitelendirilir. Tükenmişlik yaşayan bireyler işlerinde ve yaşamlarında tatminsizlik ve düşük benlik duygusu yaşadıklarını, kendilerini yetersiz, beceriksiz hissettiklerini ve aşağılık duygusu yaşadıklarını belirtirler. Olumsuz benlik duygusu ve iş hakkında kötümser bakış açısı geliştirmenin yanında, tükenmişlik yaşayan bireyler ayrıca diğerlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirirler. Bu bireyler kendilerinde hiç var olduğunu bilmedikleri soğukluk ve huysuzluk duygularını keşfederler. İnsanlara hizmet veren sektörlerde çalışan bireylerde tükenmişlikle birleşen olumsuz tutum değişimi, hizmet verilen insanlara karşı duyarsızlaşmanın gelişimini ortaya çıkarır (Pines ve Aronson, 1988: akt. Kepekcioglu, 2009).

Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel bitkinlik durumu olarak ifade edilmesinden yola çıkılarak oluşturulan, Pines ve Aranson tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden sonra kullanılan en yaygın ikinci ölçek olarak kabul edilmektedir.

Güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler, iş çevresini destekleyici olarak algırlar. Böylece bu bireyler, beklentilerini ve dolayısıyla kendini gerçekleştirme şansını da beraberinde yakalamaktadırlar. Ancak, iş çevresinde stres boyutunun yüksek, destek ve ödül boyutunun düşük olduğu durumlarda, yaşanan başarısızlık, tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Bir kez tükenmişlik yaşandığında güdülenme düzeyleri giderek azalmaktadır. Bu durum bazı bireylerde işten ayrılma veya iş değişikliği ile sonuçlanmaktadır (Ok, 2002).

Buna karşı, iş çevresinin stres boyutunda yüksek, destek ve ödül boyutunda düşük olduğu durumlarda, güdülenme düzeyi yüksek olan bireyler çoğu kez başarılı olmak için gerekli fırsatları elde edemezler. Varoluşlarının anlamını başarıda bulan bu bireyler için başarısızlıklar tükenmişliğin en önemli nedenini oluşturan utanç verici ve yıkıcı yaşantılardır. Bir kez başladıktan sonra, tükenmişlik güdülenme düzeyini giderek azaltarak bazı bireylerde işten ayrılmaya, bazılarında daha üst pozisyonlara tırmanabilmek için okula dönmeye, bazılarında ise mesleği tamamen terk etmeye yol açabilir (Uysal, 2007).

2.4. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

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

Model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Bu oldukça geniştir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre, bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir. Modele göre; tükenmişliğin üç boyutu, üç büyük stres belirtilerini yansıtmaktadır (Bahar, 2006: 15-16).

- Fizyolojik; yorgunluk gibi fiziksel semptomlara odaklanır.

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

House ve Wells (1978), Beehr ve Newman (1978) ve Matteson ve Ivancevich (1979) isimli araştırmacıların düşünce sistemleri temel alınarak oluşturulan model, bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel/algısal bir modeldir. Oldukça geniş ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan bütün değişkenleri kapsayan bu modele göre; bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi, tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003: akt. Sürgevil, 2006: 30).

Pearlman ve Hartman (1982)'ın tükenmişlik modelinde “durumun strese götürme derecesi, algılanan stres düzeyi, strese verilen tepki ve strese verilen tepkinin sonucu” olmak üzere dört aşama bulunmaktadır (Sılığ, 2003: 17):

1. *Durumun strese götürme derecesi:* Bu hangi durumun strese yol açtığını gösteren bir aşamadır. Strese neden olan iki büyük durum mevcuttur; birincisi bireyin beceri ve yetenekleridir; bunlar algılanan ya da gerçek örgütsel istekleri karşılamakta yeterli olmayabilir. İkincisi bireyin işi; kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini karşılamayabilir. Kısaca, stresin derecesini kişi ile örgüt değişkenleri arasındaki uyumsuzluğun derecesi belirlemektedir.
2. *Algılanan stres düzeyi:* Strese yol açan birçok durum, kişinin kendini stres altında algılaması ile sonuçlanmaz. Birinci aşamadan ikinciye geçiş, rol ve örgüt değişkenlerine, bireylerin kişiliklerine ve “geçmiş” (background) özelliklerine bağlıdır.
3. *Strese verilen tepki:* Bu asama, strese yanıt olarak verilen üç ana tepki kategorisini içermektedir. Fizyolojik, bilişsel ve davranışsal belirtilerden hangisinin ortaya çıkacağını, kişisel ve örgütsel değişkenler belirlemektedir.
4. *Strese verilen tepkinin sonucu:* Bu aşamada tükenmişlik, kronik duygusal stresin yaşanması ile oluşur. Tükenmişliğin sonucunda, iş doyumunu ya da iş düzeyinde bir değişme olabilir. Psikolojik ve fizyolojik sağlık durumunda bir bozulma

meydana gelebilir. Birey işi bırakabilir ya da işten atılabilir. Bir başka olasılık olarak da tükenmişliği yaşayabilir.

Bu model bireylerin çevresel ve kişisel değişkenlerini ele alan bilişsel bir modeldir ve neredeyse tükenmişlik araştırmalarında ele alınan tüm değişkenleri kapsamaktadır. Bu modele göre bireyin özellikleri, iş çevresi ve sosyal çevresi tükenmişlikle başa çıkma konusunda oldukça etkilidir (Sılığ, 2003). Pearlman ve Hartman (1982), bu modelin tükenmişlik olgusunun incelenmesinde, iyi bir dayanak sayılabileceğini öne sürmektedir. Fakat yine o dönemdeki bazı araştırmacılara göre, tükenmişlik henüz tam olarak anlaşılmamıştır (Baysal, 1995).

2.5.Meier Tükenmişlik Modeli

Scott Meier'in tükenmişlik modeli Bandura'nın öz-yeterlilik modeli temel alınarak geliştirilmiştir (Meier, 1983: akt. Sürgevil, 2006: 32). Bu doğrultuda, öncelikle öz-yeterlilik modeli hakkında bilgi vermek uygun görülmüştür.

Öz-yeterlilik, "Bireyin, arzulanmış sonuçları (amaçları) ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği" şeklinde ifade edilebilir. Amaçlarının farkında olan bireyler, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmaya çalışırlar. Kontrol sağlayabileceklerine ve çabalarının etkili olacağına inanan bireyler, bunun için harekete geçmeye hazırdırlar. Algılanan öz-yeterlilik ya da bireyin yeteneklerine inanması, bireyleri belirli yönlerden harekete geçirir (Bandura, 1997; akt. Sürgevil, 2006: 32).

Bilişsel yönde; yüksek öz yeterlilik duygusuna sahip bireyler; yüksek beklentilere sahip, geniş düşünebilen, vizyon sahibi, kendilerinin zor koşullara hazırlayan ve adapte edebilen bireylerdir. Faaliyetlerini, onları başarılı sonuçlara ulaştıracak şekilde düzenlerler (Sürgevil, 2006: 32).

Güdüsel/motivasyonel yönde; bireyler kendilerini yapabileceklerine inandıkları, hedefledikleri ve planladıkları faaliyetler doğrultusunda güdülerler. Eğer bireyler, hedeflerine ulaşabileceklerine inanıyor ve hedeflerini ilerlemelerine bağlı olarak uyarlayabiliyorlarsa, motivasyonları daha güçlü olacaktır (Sürgevil, 2006: 32).

Duygu durumu açısından; bireylerin ne kadar stres ve depresyon yaşadıkları, onunla ne kadar baş edebildiklerine bağlıdır. Başla bir deyişle, zor koşullar genellikle onlarla ne kadar baş edebildiğine göre değişmektedir (Sürgevil, 2006: 32).

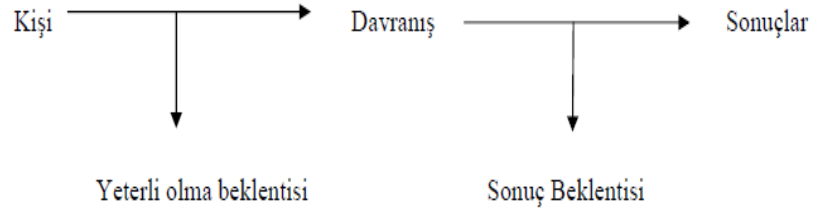
Meier' e göre tükenmişlik; ' Bireyin işle ilgili olumlu pekiştirici beklentisinin çok düşük, ceza beklentilerinin çok yüksek olduğu; var olan pekiştiricileri kontrol edebilme yönündeki beklentilerinin düşük olduğu ve pekiştiricileri kontrol edebilmek için gereken davranışları yapmayla ilgili kişisel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrarlayan iş yaşantılarının sonucu gelişen bir durumdur' (Meier, 1983: akt. Aydın, 2007).

Pekiştirmeyi ilk olarak kuramsal düzeyde ele alan ve bugün hala geçerliliğini koruyan kuram, Thorndike' nin 'etki yasası'dır. Bu yasaya göre 'Aynı duruma gösterilen çeşitli tepkilerden pekiştirilenlerin tekrarı, cezalandırılanların ise tekrar edilmemesi' söz konusudur. Pekiştirme genelde çevreye ait, insanın dışında oluşan olaylarla olur. Bu olaylar belli bir tepkiyi izlediklerinde etkili olurlar. Bir bireyin ödüllendirici veya arzulanır bulduğu her şey pekiştirici olabilir (Baysal, 1996: akt. Aydın, 2007).

Bu modelde tükenmişlik, tekrarlanan iş deneyimleri ile sonuçlanan bir durum olarak nitelendirilmiş ve üç aşamada açıklanmıştır. Birinci aşama, işle ilgili olumlu pekiştireç beklentisinin düşük, ceza beklentisinin ise yüksek olmasıdır. İkinci aşama, var olan pekiştireçleri kontrol etme beklentisinin yüksek olmasıdır. Üçüncü aşama ise, pekiştireçleri kontrol etmek için gerekli olan davranışları sergilemede kişisel yeterlilik beklentisinin düşük olmasıdır. Beklenti düzeyi düşük olan bireylerde korku ve anksiyete gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Şanlı, 2006: 16-17).

Meir'in tükenmişlik modelinde dört tane değişken bulunmaktadır. Bunlar; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olama beklentileri ve bağlamsal işleme süreci'dir (Meier, 1983: akt. Sarıkaya, 2007).

Şekil 4: Kişi, Davranış ve Sonuç Arasındaki İlişki



Kaynak: Meier, 1983 akt. Sarıkaya, 2007

Meir'in tükenmişlik modelinde dört değişken vardır. Bunlar; pekiştirme beklentisi, sonuç beklentisi, yeterli olma beklentisi ve bağlamsal işleme sürecidir (Meir, 1983; akt. Seğmenli, 2001: 14).

Pekiştirme beklentisi: mevcut iş yaşantılarının, işgörenin amaçlarını karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentilerdir. Pekiştirme beklentisi işgörenden işgörene değişiklik gösterir. Çünkü işgörenlerin yaşadıkları iş deneyimlerinin farklılığına bağlı olarak, sonuca atfettiği değer ve anlam kişiden kişiye değişir. Bu da pekiştirme beklentisinin kişiler arasında farklılaşmasına yol açar (Seğmenli, 2001; 14).

Sonuç beklentisi: Bandura (1977), "belli sonuçlara yol açan davranışlar hakkındaki betimlemeler" şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1977: akt. Seğmenli, 2001; 15). Yani kişi geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak bazı davranışlar sergilendiğinde bu davranışları belli bazı sonuçların takip ettiğini tecrübe eder ve bunu geneller. İşgören, bu davranışlar sergilendiğinde aynı sonuçların ortaya çıkacağına ilişkin bir beklenti içersine girer. İşgörenin bu beklentilerine sonuç beklentisi denir. Pekiştirme beklentisi ile sonuç beklentisi birbirine yakın anlam taşıyormuş gibi görünse de aralarında temel bir farklılık vardır. Pekiştirme beklentisi, belli sonuçların istenen amaçları karşılayıp karşılanmadığını (yani ödül veya cezanın değerini) tanımlarken; sonuç beklentisi, hangi davranışların o sonuçları elde etmede gerekli olduğunu tanımlamaktadır. Pekiştirme beklentisi sonucun işgören için değerine vurgu yaparken; sonuç beklentisi, sonuç için gerekli olan davranışa vurgu yapar (Seğmenli, 2001).

Yeterli olma beklentisi; arzu edilen davranışı yapabilmeye işgörenin kendisine ilişkin beklentilerini içerir. Meir (1983), yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentisi arasındaki farkı, bilme (sonuç beklentisi) ve yapabilme (yeterlik beklentisi) arasındaki farka

benzetmektedir. Bandura, yeterlik beklentisini, işgörenin sonuçları üretmede gerekli davranışları başarılı bir şekilde yapma kabiliyetine sahip olduğuna ilişkin işgörenin kendisine yönelik beklentisi olarak tanımlar (Meir, 1983: akt. Seğmenli, 2001; 13).

Bağlamsal işleme süreci: Yeterli olma beklentilerinin bilişsel süreçlere bağlanmasıyla ilgilidir (Meir, 1983; akt. Seğmenli, 2001; 15). Bu süreç tükenmişlik modelinin en geniş süreci olup, insanların beklentilerini nasıl öğrendikleri, sürdürdüğü ve değiştirdikleri ile ilgili açıklama yapılmaktadır. Bağlamsal işleme süreci değişkeni; işgörenin bilgi işleme sürecine bağlı olarak oluşturduğu deneyimler sonucunda şekillenmektedir (Sarıkaya, 2007).

Sosyal gruplar, bireyin çalıştığı örgütsel yapı, bireyin öğrenme tarzı, kişisel inançları gibi bilgi işleme sürecini etkileyecek bütün unsurlar, sürecin işleyişinin şekillenmesinde önem taşımaktadır.

Literatürde tükenmişliğin daha çok duyuşsal yönü üzerinde durulduğunu belirten Meier (1983); bu modelde olgunun bilişsel ve davranışsal yönlerini vurgulamayı amaçladığını belirtmiştir. Meier'in tükenmişlik modeli, tükenmişliğin bir stres süreci olduğunu, ilerleyen psikolojik aşamaları kapsadığını ve zamanla oluştuğunu vurgulamaktadır (Baysal, 1995: akt. Sürvegil, 2006, 35).

2.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Bu kavramda elli yaşa kadar olan tükenme durumu ele alınmış, tükenmenin ileri yaşlarda da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir. Ancak bu durum basamak olarak incelenmiştir. Her bir basamak tükenmişliğin oluşumunda etkili olan hayat tarzını içermektedir. Suran ve Sheridan'a (1984) göre tükenmişlik her basamakta yaşanma ihtimali bulunan çatışmaların doyumsuz kalmasıyla ortaya çıkmaktadır. Yaklaşım, Erikson'un (1950) kişilik gelişimi kuramını temel olarak almaktadır. Model dört aşamadan oluşmaktadır:

Rol belirginliği- Rol karmaşası aşaması: Rol, belirli bir statünün gerektirdiği görevleri yapma ve onun ayrıcalıklarından ve haklarından yararlanma biçimidir. Sosyal düzen içerisinde rol davranışlarının temel işlevi, kişilerin farklı toplum veya grup üyeleriyle ilgili davranışlarında, onlar tarafından beklenen ve kabul gören davranış kalıplarının neler olduğunun ve nasıl gerçekleştirileceğinin fiili olarak ortaya konmasıdır. Aynı anda

birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan kişinin, statüsünün gerektirdiği rollerden birisine diğerlerine oranla daha çok uymasına rol karmaşasıdır. Bazen kişi- rol uyumsuzluğu veya kişinin rolü benimsememesi durumlarında da ortaya çıkabilir (Aydın, 2007).

Profesyonel gelişim ile ilgili konuların etkin olarak dikkate alınması, lisenin son sınıfında ve üniversitenin ilk yıllarında başlamaktadır. Kişisel ve mesleki kimlik rollerinin olduğu bu zaman dilimi, psikolojik gelişim açısından kritik bir dönemdir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasındaki çatışmaların kararlılığı, mesleki seçim ile profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde ağırlık kazanmaktadır. Ebeveyn, aile ve yaşlılar, destek, yönlendirme ve kendine saygı konularında önemli kaynaklar oluşturmaktadır. Temel sorun nasıl bir profesyonel olacağım? sorusunu içermektedir. Mesleki gelişimin anlamlı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte bireyi rol karmaşası ile karşı karşıya bırakmaktadır. Böylece bireylerin tükenmişlik tohumları atılmıştır (Dinç, 2008).

Yeterlilik Kazanımı aşaması: Kimlik süreci, bireyin isinde bir yeterlilik duygusu edinmesi ve kendi kişisel-sosyal yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmesiyle tamamlanmaktadır. Bu dönem en iyi, bireyin kendi yeteneklerini geliştirebileceği ve bu doğrultuda bağımsızlığına kavuşabileceği, bir çıraklık dönemi olarak ifade edilebilir. Bu süreç içinde birey, insanların gözünde profesyonel / mesleki bir kimlik geliştirir ve bu kimliği geliştirmeye yönelik duyduğu kaygı azalır. Artık bireyin seviyesi belirlenmiş, unvanı tayin edilmiştir. Kendisini mesleği doğrultusunda kendisiyle en çok örtüşen şekilde tanımlayabilen bireyin, kimliğine ve mesleğine yönelik duyduğu kaygıların büyük bir kısmı çözümlenmiştir. Bu noktadan sonra birey kendisini ona statü olarak en yakın olan bireylerle karşılaştırır ve mesleğin temel görevlerini yerine getirmek için gereken minimum yeteneğin ne olduğunu bulmaya çalışır. Bu kıyaslama dönemi, genel olarak yirmili yaşların ortalarıyla, otuzlu yaşların başlarına denk gelmektedir. Diğerleriyle yapılan karşılaştırma her zaman istenen çözümler vermemektedir. Karşılaştırmaların sonuçları olumsuz olduğunda, birey kişisel bir yetersizlik ve mesleki bir aşağılık duygusuna kapılabilir. Bir bireyin kişisel-sosyal yaşamını ve kimliğini etkin bir şekilde yönetebilmek konusunda geliştireceği yeterlilik duygusu, bireyin mesleki yeterliliğe yönelik bireysel çabalarıyla bir paralellik göstermeli ve bu ikisi birbiriyle

dengeli olmalıdır. Bu aşamada, mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması nedeniyle, genç meslek insanına danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı, tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise, kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir (Sürgevil, 2006: 37-38).

Bu aşamada mesleki ilerlemenin yavaş olması ve her işin ardındaki rekabetin şiddetini arttırması nedeniyle; genç meslek insanına danışmanlık verilmesi gerekmektedir. Belirsiz kariyer olasılıklarıyla çalışan genç meslek insanı tükenmişlik riski altındadır. Yeterlilik ise; kişinin yapmayı seçtiği işte, işini yaparken kendisini değerli hissetmeyi öğrenmesi sürecidir (Sürgevil, 2006: 39).

Verimlilik- Durgunluk aşaması: Çıraklığın tamamlanmasıyla profesyonel birey sistemden özgür hale gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu süreç otuzlu yaşlar ile başlayan ve otuzlu yaşların sonlarına kadar süren bir süreçtir. Bu aşama profesyonelin odaklandığı ve üretici olduğu bir aşamadır. Bireyin hayatını sağlamlaştırıp, yeteneklerine imkan verme duygusu, enerjisini işte verimli olma ve yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirme üzerine çevirebilmektedir (Dinç, 2008). Bireyin sosyal ilişkiler döngüsü, benzer ilgi alanlarına ya da statülere sahip meslektaşlarından oluşur. Bu sosyal döngü aynı zamanda, bireyin mesleki kimliğini sağlamlaştırmaktadır. Bu dönem kişinin verimli olduğu ve işine yoğunlaştığı bir dönemdir. Kişinin yaşamını ve yeteneklerini bütünleştirmiş olması hissi, bireyin enerjisini verimli çalışmaya harcamasını ve kişinin yaratıcı bir yaşam tarzı edinmesini sağlar. Kişi bir anlamda yaşamını rayına oturtmuştur. Özel bir alanda araştırma yapmak ya da bu alanda bir ün kazanmak vb.; bireyin kariyerinde izleyeceği yol ile amaçlarını bütünleştirici bir rol oynar ve yaratıcılığı teşvik eder (Sürgevil, 2006: 40).

Ancak profesyonelin stil ve ilgi geliştirememesi, bir amaç ve hedefsizlikle sonuçlanmaktadır.

Eğer kişi, yeteneklerini yaratıcı bir şekilde uygulayabileceği özel bir ortam bulamazsa, daha önceki başarıları da oldukça boş ve önemsiz görülür. Yıllar mesleki açıdan bir ilerleme ya da herhangi bir başarı olmaksızın geçip gider ve ortada, genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri gerçeği de vardır. Kişi ne

yapacağını bilemez hale gelmektedir ve tükenmişlik kaçınılmaz hale gelmektedir. Verimlilik ise yaratıcı olmayı, bireyin kendisini olduğu gibi ifade etmeyi ve öyle davranmayı öğrenme sürecidir.

Yeniden Oluşturma- Hayal kırıklığı aşaması: Orta ve otuzlu yaşlardan, orta ve ileri kırklı yaşlara kadar geçen zaman bireyin erken seçimlerini sorguladığı dönemdir. Bireyin işle ilgili doyumsuzluğu olabilir. Bireyin yeteneklerini kullanmasından yıllar sonra, sıkılma ve muhtemelen tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Stres, gerginlik ve yorgunluk bireyin hayatında baskın duruma geçmektedir. Bu dönemde incinme ve fanilik duygusu hakim olmaktadır (Dinç, 2008).

Bu krizlerin çözümü; bireyin işine ve mesleki faaliyetlere daha az zaman ve enerji harcaması ve eşine, ailesine, hobilerine, eğlence, vb. aktivitelere daha çok bağlılık göstermesi gibi kararları içerebilir. Bazı olasılıklar daha önceki aşamalar için oldukça çekici olabilir ancak, yaş ilerledikçe verilen kararların şimdi ve hiçbir zaman çok da kesin olmadığı ortadadır. Mesleki ve kişisel ihtiyaçları dengelemek; kişinin kariyer yollarını daha açık bir bakış açısıyla görebilmesini sağlar ve hem iş hem de özel yaşama yeni şeyler katar. Bu aşamayla başa çıkamama hem mesleki hem de kişisel rollerde derin bir hayal kırıklığı duygusu yaratır. Hayal kırıklığına uğramış bir profesyonel, kendisini 'işe yaramaz' hissetmeye başlar (Sürvegil, 2006: 41).

Yeniden oluşturma; bireyin kişisel / özel ve mesleki yaşamında, olmak istediği kişi olması için, yeni bir neden keşfetmesi sürecidir. Kişinin yeni bir neden oluşturamaması ya mesleğinden tamamen uzaklaşması ya da tümüyle bir hayal kırıklığı içerisine girerek tükenmişlik sendromunu yaşamasıyla sonuçlanacaktır (Sürvegil, 2006: 42).

2.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Maslach tükenmişlik modeli, literatürde 'çok boyutlu tükenmişlik modeli' ya da 'üç boyutlu tükenmişlik modeli' olarak da anılmaktadır. Bu modele göre tükenmişlik, 'yaygın olarak insanlarla yüz yüze çalışan mesleklerde bireylerin, işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı/yeterlilik duygularında azalma şeklinde görülen bir sendrom' şeklinde tanımlanmıştır. Maslach'a göre tükenmişlik, yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stresörlere yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı

hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanır. Bu boyutlar, bir anlamda tükenmişliği yaşayan bireyin hayatında gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Buna göre, birey kronikleşmiş bir yorgunluk yaşar, işinden soğur, kendi kabuğuna çekilir ve artan bir şekilde işinde yetersiz olduğunu hisseder (Okutan ve Balaban, 2008 136).

Maslach' a göre tükenmişlik; yapılan iş ile ilgili kronikleşmiş duygusal ve kişiler arası stres

faktörlerine yönelik sürekli bir tepkidir ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır.

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

Çalışanların, genellikle fazla iş yükünden, rol çatışmasından ve de örgütsel ve bireysel beklentilerin çok yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Kişisel istekleri, beklentileri yüksek olan genç yaştaki çalışanlar, işlerini yaşam merkezi olarak gören bireylerin tükenmişlik yaşamaları daha olasıdır. Duygusal tükenme; bilişsel, duygusal ve fiziksel yorgunluk ile birlikte ortaya çıkan enerji yoksunluğu ve duygusal kaynakların bitmesini ifade etmektedir. Duygusal tükenme durumu bireyin, duygusal kaynaklarının bittiği hissine kapılması, kendisini enerjiden yoksun hissetmesi biçiminde ortaya çıkmaktadır. (Sarıkaya, 2007). Duygusal tükenme boyutu, yıpranma, enerji kaybı, tükeniş, bitkinlik olarak tanımlanır. Kendisini, fiziksel, psikolojik ya da ikisinin birleşimi olarak açıkça ortaya koyan, tükenmişliğin genel boyutu olarak kendini gösterir. Yorgunluk hissi, somatik semptomlar, irritabilite (huzursuzluk), kaza ile yüz yüze gelme, depresyon ve aşırı alkol alımı sıktır (Baysal, 1995: 32).

Duyarsızlaşma: İşi gereği karşılaştığı ve hizmet verdiği insanlara karşı; bu kişilerin birer birey olduklarını dikkate almaksızın, duygudan yoksun biçimde tutum ve

davranışlar sergilemesi tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır (Sarıkaya, 2007).

Duyarsızlaşma yasayan kişi, diğer insanlarla arasında bir tür duygusal tampon oluşturmaya çalışmaktadır. Bu nedenle başkalarına soğuk ve kayıtsız bir şekilde yaklaşır. Dozu gittikçe artan bu olumsuz tavır, kendisini değişik biçimlerde gösterir. Birey, işi gereği karşılaştığı insanlara, bir insandan çok iş gereği ilişki kurulan bir nesne gibi davranabilir (Yıldırım, 1996: 10).

Maslach'a göre tükenmişliğin üç bileşeninden duyarsızlaşma alt boyutu en problemlili boyut olarak görülmektedir (Gürses, 2006: 10).

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

Kişide tükenmişlik, duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın artması, kişisel başarının ve başarı duygusunun azalması ile ortaya çıkmaktadır (Kaçmaz, 2005: 29).

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

BÖLÜM 3: TÜRKİYE VAGON SANAYİİ A.Ş.' DE ÇALIŞAN MEMURLARDA TÜKENMİŞLİK OLGUSU

3.1. Çalışmanın Süreç ve Yöntemi

3.1.1. Çalışmanın Amacı

Bu araştırma, beyaz yakalı kamu çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına, cinsiyetlerine, medeni durumlarına, öğrenim durumlarına, işyerindeki pozisyonlarına, görev yaptıkları işe, mesleki kıdemlerine, günlük çalışma sistemlerine, alınan takdir belgesi ve taltife ve ekonomik durumlarını algılamalarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri memurların tükenmişlik düzeyleri ile iş doyumları; bağımsız değişkenler ise, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, pozisyonları, mesleki kıdem, günlük çalışma sistemi, iş arkadaşlarından destek görüp-görmeme, üstlerinden takdir görüp-görmeme, aldığı ücreti yeterli bulup bulmamalarıdır.

3.1.2. Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini TÜVASAŞ'da çalışan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. TÜVASAŞ'da toplam 840 mavi yakalı çalışan ve 340 beyaz yakalı çalışan mevcuttur. Örneklem içine alan beyaz yakalı çalışan sayısı ise 195'dir.

TÜVASAŞ ülkemizde yolcu vagonu üretimi konusunda faaliyet gösteren tek firmadır. Bununla birlikte Ortadoğu ve Balkanları kapsayan coğrafya dâhilinde de tek firma olarak faaliyet göstermektedir.

Ülkemizde ilk olarak Osmanlı İmparatorluğu döneminde 1866 yılında başlayan raylı toplu taşımacılık, Cumhuriyet döneminde büyük Atatürk'ün ülkemizi demir ağlarla örme girişimi içerisinde önemli bir şekilde gelişmiş ve 7000 km. demiryolu hattına ulaşmıştır.

Bu yıllarda, TCDD tarafından yolcu ve yük taşımacılığında kullanılan vagonlar tamamen yurtdışından satın alınmaktaydı. Alınan vagonların bakım ve onarımlarında önemli sorunlarla karşılaşılmaktaydı. II. Dünya Savaşı sonrası gelişmelere paralel olarak, yük ve yolcu vagonlarının tamirlerinin ülke içinde yapılması amacı ile

Adapazarı'nda 1947'de temeli atılan ve 25 Ekim 1951 tarihinde açılış töreni yapılan bugünkü TÜVASAŞ tesislerinin ilk atölyeleri "Vagon Tamir Atölyesi" adı altında faaliyete geçirilmiştir. Vagon Tamir Atölyesi kuruluş amacına uygun olarak 10 yıl boyunca hizmet vermiştir.

1961 yılından itibaren Adapazarı Demiryolu Fabrikası olarak hizmete devam eden tesislerde, PTT Genel Müdürlüğü'nün siparişi üzerine 1962 yılında ilk vagon üretimi gerçekleştirilmiştir. Bunun ardından kompartımanlı yolcu vagonları ve salon vagon imalatı yapılmış ve beraberinde vagon onarım hizmetleri sürdürülmüştür.

Kurumun 'Anonim Şirket' hüviyetinin kazanmasının ardından, birebir kopyalama usulleri ile vagon imalatından vazgeçilip, güçlü bir ARGE Birimi oluşturulmuş, kendi tasarımıyla klimalı TVS 2000, M-Serisi Modernizasyon yolcu vagonları ile Dizel Tekli Ray Otobüsü imalatı gerçekleştirilmiştir.

Tecrübeli uzman, mühendis ve kalifiye işçi kadrosu ile vagon üretim ve onarımı konularında kaliteli hizmetler sunmaya başlayan TÜVASAŞ, yurtdışında benzer tesislerin projelendirilmesi ve teknik destek sunma faaliyetlerini devam ettirmiştir.

Metro, Tramvay, Hafif Raylı Taşıt, Banliyö vb. raylı sistem araçları ile ilgili olarak farklı stratejiler izlenmektedir. Bu projelerin finansman maliyetlerinin yüksekliği ve gerekse de bu araçları kısa zaman içinde ürün kataloğuna alınmasının zorunluluğundan dolayı, uluslararası büyük raylı taşıt imalatçı firmalarıyla ortak imalat yöntemi kullanılarak, bu pazardan mümkün olduğunca çok pay alma stratejisi ile hareket edilmektedir. Bu kapsamda; 2007 yılı sonunda Güney Kore Hyundai/Rotem firması ile ortak üretim çerçevesinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin Taksim-Yenikapı arasında işleteceği 92 adet (23 set) metro aracı ile TCDD'nin 96 adet (32 set) elektrikli tren seti (banliyö) araçlarının ortak imalatına başlanmıştır.

79.455 m² si kapalı alan olmak üzere toplam 359.073 m² alan içinde yıllık 100 vagon imalat ve 700 vagon onarım kapasitesine sahip bulunmaktadır. Hem sermayedarı, hem de tek müşterisi konumunda olan TCDD için, şimdiye kadar 1.784 yolcu vagonu imalatı ile 33.500' ün üzerinde yolcu vagonu bakım (V0H), onarım (V1), revizyon (V2) ve modernizasyonu (V3) onarımı yapılarak, milli ekonomimize yaklaşık 2,5 Milyar \$ katkı sağladığı tahmin edilmektedir.

3.1.3. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada TÜVASAŞ’da beyaz yakalı çalışanların tükenmişliğini ölçmek için Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır.

Örnekleme giren çalışanlara 13 sorudan oluşan kişisel bilgi ve Tükenmişlik Ölçek formu uygulanmıştır. İfadelere, “Hiçbir Zaman”, “Çok Nadir”, “Bazen”, “Çoğu Zaman”, “Her Zaman” seçenekleri çerçevesinde görüş bildirilmesi istenmiştir.

Anket formları doğrudan araştırmacının eliyle deneklere dağıtılmış ve cevaplamaları istenmiştir.

3.1.4. Kişisel Bilgi Formu ve Maslach Tükenmişlik Ölçeği:

Araştırmada kullanılan ilk ölçek, beyaz yakalıların tükenmişlik nedenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilecek olan kişisel bilgi formudur. Kişisel bilgi formu, seçilen araştırma grubu memurların; yaş, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, memleketleri, oturdukları evin mülk değeri, eğitim, mesleki kıdem, bulunulan pozisyondaki kıdem, aylık gelir, işyerindeki pozisyon, işlerinin yoğunluğu gibi değişkenlere göre durumlarını ifade eden 13 maddeden oluşan bir ankettir.

Araştırmada çalışanların algıladıkları tükenmişliği belirlemek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. Toplam 22 maddeden oluşan ölçek tükenmişliği Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion), Duyarsızlaşma (Depersonalization) ve Kişisel Başarı Duygusunda Azalma (Personal Accomplishment) olmak üzere üç alt boyutta değerlendirmektedir.

Duygusal Tükenme alt ölçeği (DT), kişinin mesleği tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olmayı ifade etmektedir. Bu alt ölçekte yorgunluk, bıkkınlık ve duygusal enerjinin azalması ile ilgili 8 madde yer almaktadır. Bunlar 1., 2., 3., 6., 8., 13., 16., ve 20. maddelerdir.

Duyarsızlaşma alt ölçeği (D), bireyin bakım ve hizmet verdiklerine karşı, duygudan yoksun bir biçimde, bireylerin kendine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın davranmalarını tanımlar. Altı maddeden oluşan duyarsızlaşma alt ölçeğinde 5., 10., 11., 15., 21., ve 22. maddeler yer almaktadır.

Kişisel Başarı Duygusunda Azalma alt ölçeği (KB), insanlarla çalışan bir kimsede yeterlilik ve başarıyla üstesinden gelme duygularını tanımlar. Bu ölçek 8 maddeden oluşmakta ve 4., 7., 9., 12., 14., 17., 18. ve 19. maddelerini içermektedir (Şanlı:47).

Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma boyutları olumsuz, kişisel başarı duygusunda azalma boyutu olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle her alt boyutun puanı ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan puanların yüksek olması, kişisel başarı duygusunda azalma alt ölçeğinden alınan puanın ise düşük olması tükenmişliği göstermektedir.

MTÖ, Ergin (1992) tarafından Türkçe' ye çevrilmiş ve ölçeğin 235 kişilik (doktor, hemşire, öğretmen, avukat, polis v.b.) bir grupta yapılan ön uygulamasından sonra, gruptan elde edilen verilerin analizi sonucunda ölçekte bazı değişiklikler yapılmıştır. Ölçeğin özgün formunda hiçbir zaman, yılda birkaç kere, ayda bir, ayda birkaç kere, haftada bir, haftada birkaç kere, her gün şeklinde 7 basamaklı olan cevap seçeneklerinin, hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklinde beşli dereceleme olarak düzenlenmesine karar verilmiştir (Şanlı, 2006: 48). Kamu çalışanlarında yapılan bu çalışmada ölçeğin beş seçenekli şekli kullanılmıştır.

3.1.5. Maslach Tükenmişlik Envanterinin Puanlanması

MTÖ 'nde yapılan puanlama sonucunda toplam puan ve alt ölçek puanları elde edilmektedir. MTÖ' yi oluşturan üç alt ölçeğin puanları her madde için 0- 4 puan arasında değerlendirilir, her alt ölçek için ayrı ayrı toplanarak kişinin alt ölçeklerden aldığı puanlar hesaplanır. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutları olumlu, Kişisel Başarı alt boyutu ise olumsuz ifadeler içermektedir. Olumsuz ifadeler in ters yönde puanlanmaları gerekmektedir. Bu nedenle Duygusal Tükenme (DT) ve Duyarsızlaşma (D) alt ölçeklerinden yüksek puanlar, Kişisel Başarı (KB) alt ölçeğinden düşük puanlar almak tükenmişliği ifade etmektedir. Buna göre DT ve D alt ölçeklerini oluşturan maddeler; “Hiçbir Zaman = 1, Çok Nadir = 2, Bazem = 3, Çoğu Zaman = 4, Her Zaman = 5” şeklinde, KB alt ölçeğini oluşturan maddeler ise ters puanlama ile “ Her Zaman = 1, Çoğu Zaman = 2, Bazem = 3, Çok Nadir = 4, Hiçbir Zaman = 5” şeklinde puanlanır. Bu şekilde alt ölçek puanları hesaplanır. Bu üç alt ölçeklerden alınan puanlar arttıkça tükenmişlik düzeyi de artmaktadır.

Tükenmişlik düzeyinin belirlemek için dağılımın ilk üçte birinde yer alan tükenmişlik puanları düşük, orta üçte birinde yer alan tükenmişlik puanları normal, son üçte birinde yer alan tükenmişlik puanları yüksek olarak değerlendirilmiştir. Tükenmişliğin bu üç alt boyutu arasındaki ilişkiye bakıldığında, her alt ölçeğin puanı ayrı ayrı değerlendirilir ve tek bir toplam puanla birleştirilemez. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde tükenmişliğin düşük, orta ve yüksek düzeylerde yaşanan, duygu düzeyine bağlı sürekli bir değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Literatürde, tükenmişlik alt boyutları puanlarının toplanarak bir tek tükenmişlik puanı elde edilebileceğini savunanların yanı sıra çoğunlukla tükenmişlik var olan ya da var olmayan diye iki gruba ayrılan bir değişken olarak kavramlaşmamıştır. Bu araştırmada da benzer şekilde her birey için üç ayrı puan hesaplanmıştır. Tükenmişliğin orta düzeyi her üç alt ölçekte de orta düzeyi yansıtır. Düşük düzeyi Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt ölçeklerinde düşük, Kişisel Başarı alt ölçeğinde ise yüksek puanı yansıtır.

3.1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Sakarya ilinde faaliyet gösteren TÜVASAŞ'ın çalışanlarıyla sınırlıdır.

Araştırma TÜVASAŞ' da çalışan memurların mesleki tükenmişliklerini incelenmesi, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, bulunulan pozisyon gibi değişkenleri ve MTÖ ile sınırlıdır.

Araştırma sonuçları anketlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.2. Çalışmanın Sonuçları

Bu konuda veri toplama araçlarının memurlara uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiki analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiş ve problemin açığa çıkabilmesi için verilerin istatistiki analizleri sonucunda bulguların yorumu yapılmıştır.

Araştırmada ilk olarak TÜVASAŞ' da çalışan memurların kişisel bilgilerine ilişkin bulgulara yer verilmiş, ikinci olarak ankette yer alan soruların bağımsız değişkenlere göre ayrı ayrı değerlendirilmesi yapılmıştır.

3.2.1. Çalışmanın Genel Bulguları

Memurların mesleki tükenmişliğini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada, örnekleme giren 201 memura, kişisel bilgi bölümü araştırmacı tarafından hazırlanan ve tükenmişlik düzeyini ölçmek üzere literatürce geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş Maslach tarafından geliştirilen alan araştırması formu ulaştırılmıştır. 201 alan araştırması formundan 179 adedi geri dönmüştür. Anketi değerlendirmeye alınan memurların cinsiyet, yaş, medeni hal, TÜVASAŞ'da kıdemi, meslekteki toplam hizmet süresi, yönetsel görevleri, işlerinin yoğunluğu ve kurumdaki pozisyonları incelenmiştir.

Cinsiyet: Alan çalışmasına katılan memurların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir:

Tablo 1: Cinsiyet Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	151	84,4
Kadın	28	15,6
Toplam	179	100,0

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan memurların %85'ine yakınının erkek olduğu görülmektedir. Kadınlar sanayi sektöründe çalışmak istemedikleri için sayıları azdır. Bayan çalışanlar genellikle hizmet sektöründe istihdam edilmektedir.

Yaş: Alan çalışmasına katılan memurların yaşlarına göre dağılımı Tablo 2'de gösterilmektedir

Tablo 2: Yaş Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
0-30	22	12.3
31-40	53	29.6
41 ve Üzeri	104	58.1
Toplam	179	100,0

Yaşa göre dağılım tablosu incelendiğinde, 41 yaş ve üzeri yaş aralığının belirgin bir ağırlığı görülecektir.

Medeni Hal: Alan çalışmasına katılan memurların medeni hallerine göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmektedir

Tablo 3: Medeni Hal Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	23	12.8
Evli	156	87.2
Toplam	179	100,0

Memurluk mesleğinde istihdam sürecinde, uzun süre kamuya emek vermek vardır. Bu nedenle mesleğe başlayanlarında genç olup işyerinde hizmet süresi fazla olanlar vardır. Bunun sonucu olarak da evli olmaları kaçınılmazdır.

Eğitim Durumu: Alan çalışmasına katılan memurların oturdukları eğitim durumları Tablo 4’da gösterilmektedir

Tablo 4: Eğitim Durumu Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Lise ve altı	59	33.0
Yüksekokul	49	27.4
Üniversite ve Yüksek Lisans	71	39.7
Toplam	179	100,0

En geniş dağılımı örneklem içerisinde üniversite ve yüksek lisans mezunlarının olduğunu görüyoruz. Bu dağılım 71 kişi olarak (%39,7) gözükmektedir. Örneklem içerisinde en küçük dağılımı yüksekokul grubu 49 kişi (% 27,4) ile göstermektedir, 59 kişi (%33,0) lise ve altı mezunudur. Tablo incelendiğinde eğitim durumu yüksek olan memurların çalıştığı söylenebilir.

Alan içindeki memurların eğitim seviyelerinden lise ve yüksek okul mezunu olanların oranı hemen hemen aynıdır.

TÜVASAŞ’ da Kıdem: Alan çalışmasına katılan memurların çalışma sürelerine ilişkin dağılım Tablo 5’da gösterilmektedir

Tablo 5: Çalışma Yılı Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzelik Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
0-2	8	4,5
3-5	16	8,9
6-8	9	5,0
9-11	19	10,6
12-14	22	12,3
15 ve Üzeri	105	58,7
Toplam	179	100,0

Tablo 5 incelendiğinde, araştırmaya katılan memurların %4,5’u 0-2 yıl kıdemi olanlar olduğu görülmektedir. Tablo 8’de en düşük dağılım 0-2, 3-5 yıl ile 6-8 yıl arası kıdemi olan gruptur. Genel olarak örnekleme giren memurların %58,7’i 15 ve üzeri yıl, %12,3’ü 12-14 yıl, %10,6’sının ise 9-11 yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Bu dağılım, kıdemi çok olan memurlardan oluştuğunu göstermektedir. Yaş dağılımının da yüksek çıkmış olması kıdeminde yüksek olacağının bir göstergesidir. Yani iş devir oranı düşük diyebiliriz.

Kamu alanında çalışanlarda yaşanan bu durumun bir örneğini de TÜVASAŞ’da görüyoruz.

Yönetsel Görev: Çalışmaya katılan memurların yönetsel göreve sahip olmalarına göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Yönetsel Görev Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzelik Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	89	49,7
Hayır	90	50,3
Toplam	179	100,0

Örnekleme içerisindeki TÜVASAŞ memurlarından 89 kişi (% 49,7) nin sahip oldukları işte yönetsel görevleri vardır. 90 kişinin (% 50,3) yönetsel görevi yoktur. Oranlar birbirine çok yakındır.

Çalışanların İş Yoğunluğu: Alan çalışmasına katılan memurların oturdukları evlere göre dağılımı Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Çalışanların İş Yoğunluğu Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
Çok Yoğun	20	11,2
Yoğun	52	29,1
Normal	89	49,7
Yoğun Değil	11	6,1
Hiç Yoğun Değil	7	3,9
Toplam	179	100,0

Araştırmaya katılan memurlardan en büyük dağılımı tablo incelendiğinde normal diyen 89 kişi (% 49,7) grup oluşturmaktadır. En küçük dağılımı ise yoğun değil diyen 11 kişi (% 6,1) ve hiç yoğun değil diyen 7 kişinin oluşturduğu (%3,9) gruplar oluşturmaktadır. İşini yoğun olarak gören örneklem içerisinde 52 kişi (% 29,1), işini çok yoğun olarak gören 20 kişi (% 11,2) mevcuttur.

Kurumdaki Pozisyon: Alan çalışmasına katılan memurların oturdukları evlere göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8: Kurumdaki Pozisyon Verilerinin Frekans Değerleri Ve Yüzdeler Dağılımları

	Frekans	Yüzde (%)
1. Grup	13	7,3
2. Grup	26	14,5
3. Grup	31	17,3
4. Grup	49	27,4
5. Grup	19	10,6
6. Grup	41	22,9
Toplam	179	100,0

Gruplarda yer alan pozisyonlar şöyledir;

- 1. Grup;* Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı, Hukuk Müşaviri, Daire Başkanı, Başmüfettiş, Sivil Savunma Uzmanı
- 2. Grup;* Fabrika Müdürü, Müşavir, Başuzman, Şube Müdürü
- 3. Grup;* Başmühendis, Teknik Uzman, Teknik Şef

4. *Grup*; Baştabip, Uzman, Şef, Ekonomist

5. *Grup*; Mühendis, Mimar, Teknik Ressam, Tekniker, Teknisyen

6. *Grup*; Memur, Muhasebeci, Şef Yardımcısı, Bilgisayar İşletmenliği, Sekreter, Veznedar, Hizmetli, Aşçı, İtfaiyeci, Şoför, Teknisyen Yardımcısı

Tablo 8 incelendiğinde en büyük dağılımı 4. Grup oluşturduğu pozisyondakiler almaktadır, 49 kişi (%27,4) ile. Örneklem içerisinde 6. Gruptaki pozisyonlarda çalışan memur sayısı da 41 kişi (% 22,9) dir. 3. Grupta alışan memur sayısı ise 31kişi (% 17,3) dir. Araştırmaya katılan memurlardan 19 kişi (%10,6) 5. Grupta yer alan pozisyonların birinde çalışmaktadır. Tablo incelendiğinde en küçük dağılımı 1. Grup 13 kişi ile (% 7,3) oluşturmaktadır.

**Memurların Tükenmişlik Düzeyini Ölçmek İçin Maslach Tarafından Geliştirilen
Ölçek Sorularının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	İfadeler	Ort.	Std. Sap.
DT	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	2.34	1.23
DT	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	2.20	1.13
DT	3 Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum	1.92	1.16
KB	4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	3.56	1.18
D	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	1.64	1.084
DT	6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	2.23	1.14
KB	7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	3.60	1.29
DT	8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	2.08	1.25
KB	9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	3.27	1.38
D	10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	2.03	1.15
D	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	1.99	1.28
KB	12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	3.70	1.33
DT	13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	2.58	1.33
DT	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	2.55	1.30
D	15. İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu umurumda değil	1.72	1.15
DT	16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor	2.28	1.19
KB	17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosferi kolaylıkla yaratabilirim	3.79	1.21
KB	18. Müvekkillerimle yakın bir şekilde ilgilendikten sonra kendimi iyi hissederim	3.80	1.12
KB	19. Bu işte kayda değer başarı elde ettim	3.63	1.22
DT	20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	1.94	1.20
KB	21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilirim	3.46	1.34
D	22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarımı hissedebiliyorum	2.36	1.27

DT: Duygusal Tükenme, D: Duyarsızlaşma, KB: Kişisel Başarı

Memurların tükenmişlik düzeylerini belirlemek için kullanılan Maslach ölçeğinden elde edilen veriler; ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı ile T-testi ve One Way ANOVA testlerinden yararlanılarak yorumlanmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

Duygusal Tükenmeye İlişkin Bulgular

Duygusal tükenme, daha çok insanlarla yüz yüze ilişkinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanlar üzerinde görülür; kişideki aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal tükenme tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve merkezidir.

Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. İşte, duygusal tükenme bu duruma bir tepkidir. Burada kullanılan “tükenme” (exhaustion) kelimesi önemli bir anlam taşır. Gerçekten de bu duygu, içeriği insan olan ve yoğun bir iş hayatına sahip kişileri birinci dereceden tehdit etmektedir.

Bu duruma yakalananlar kendilerini, yeni bir güne başlayacak enerjiden yoksun hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiştir; tekrar doldurmak için kaynak bulamamaktadırlar.

Tablo 9: Duygusal Tükenme Boyuta İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum	34.6	20.1	28.5	10.1	6.7	2.34	1.23
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum	35.2	26.3	26.8	7.3	4.5	2.20	1.13
3 Sabah kalkınca kendimi yorgun buluyor ve yeni bir güne başlama arzusu duymuyorum	52.5	19.6	15.1	9.5	3.4	1.92	1.16
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı	34.1	25.7	27.9	7.3	5.0	2.23	1.14
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum	46.4	21.2	17.3	8.4	6.7	2.08	1.25
13. İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum	29.1	19.0	30.2	8.9	12.8	2.58	1.33
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum	29.6	19.6	26.3	15.6	8.9	2.55	1.30
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor	36.3	17.9	31.8	8.9	5.0	2.28	1.19
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum	53.1	16.8	17.9	7.3	5.0	1.94	1.20
Duygusal Tükenme Ortalamaları						2.23	1.21

İnsanlarla tamamen yüz yüze ilişki halinde olunan memurluk mesleğinde, duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunulduğundan müşterilerin taleplerini karşılamak için zorlanmaktadır. Bunun sonucunda da tükenmişlik sendromuna yakalanmak kaçınılmaz bir son olmaktadır. Memurluk mesleğinde hizmet süresi ilerleyip iş yükü artmaya başladıkça duygusal tükenme oranı da artmaktadır.

Duyarsızlaşmaya İlişkin Bulgular

Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, kendini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hisseder. Üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanır. İnsanlarla olan ilişkilerini işin yapılabilmesi için gerekli olan minimum düzeye indirir. İnsanları kafasında kategorize eder, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranır. Bunun sonucunda katı kural ve prensiplere göre hareket eden bir bürokrata dönüşürler. Bunlar duyarsızlaşmanın ilk belirtileridir.

Bu yöntem insanların kendilerini diğerleriyle anlamlı ilişkiler kurmaktan kopardığı birçok yöntemden biridir. Sendroma yakalanmış kişi diğerleriyle arasında bir nevi duygusal tampon oluşturur. Fakat su ve yağ karışımında olduğu gibi, hem işi gereği insanlarla yoğun bağlantı içinde olup hem de mesafe koymak kolay değildir. Bunlar arasında bir denge kurmaktansa çoğu insan iki zıt kutuptan birisine kayar. Genelde “başı dertte” olan kişi, insanlarla arasına mesafe koymayı tercih eder. Dolayısıyla başkalarının hislerine ve duygularına soğuk ve kayıtsız bir tarzda yaklaşır.

Geliştirilen soğuk, ilgisiz, katı, hatta insani olmayan yapı tükenmişlik sendromunun ikinci ayağı olan duyarsızlaşmayı oluşturur. Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyon çeşitli şekillerde ortaya çıkar. Kişi karşısındakine aşağılayıcı ve kaba davranabilir; onların rica ve taleplerini gözardı edebilir veya gerekli yardım ve servisi sağlamada başarısız kalabilir. Diğer insanların hayatından çıkıp kendisini yalnız bırakmasını içten arzu eder. Duyarsızlaşma kişinin diğer insanlara kirli gözlükler arkasından bakmasına da benzetilebilir. Kişi insanlar hakkında yanlış düşünceler geliştirir. Onlardan sadece kötülük geleceğini zanneder; hatta onlardan nefret eder.

Tablo 10: Duyarsızlaşmaya İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman	Ortalama	S.Sapma
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum	67.6	12.8	10.1	6.7	2.8	1.64	1.08
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.	44.1	25.1	17.9	8.9	3.9	2.03	1.15
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum	53.6	15.6	16.2	7.3	7.3	1.99	1.28
15. İşim gereği karşılaştığım insanların ne olduğu umurumda değil	64.2	14.5	10.6	6.1	4.5	1.72	1.15
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissedebiliyorum	35.2	20.1	26.3	10.6	7.8	2.36	1.27
Duyarsızlaşma Ortalamaları						1.94	1.18

İnsanlar kendilerini duyarsız (cynical) hissettikleri zaman, işlerine ve işteki insanlara karşı uzak ve soğuk bir tavır geliştirir, işteki ilişkilerini minimize ederler. Duyarsızlaşma bir açıdan, insanların kendilerini tükenmeden (exhaustion) ve hayal kırıklığından koruma ve yaşadıkları psikolojik gerginlikten uzaklaştırma girişimi gibi düşünülebilir. Başka bir deyişle, duygusal tükenme yaşayan kişi, kendisini diğer insanların sorunlarını çözmede güçsüz hissedebilir ve duyarsızlaşmayı bir kaçış yolu olarak görebilir. Duyarsızlaşma yaşayan birey, diğer insanlarla arasında bir tür "duygusal tampon" oluşturmaktadır. Nitekim hizmet sağladığı insanlarla arasına gözle görülür şekilde, onları özel kılan nitelikleri yok sayarak (onları birer nesneymiş gibi algılayarak), mesafe koyan birey; kendi ihtiyaçlarını ve isteklerini daha yönetilebilir kılabilmektedirler. Duyarsızlaşma ile diğerlerinden bilişsel bir uzaklaşmaya yönelen bireyin kendini uzaklaştırması, aslında duygusal tükenmişliğe yönelik bir tepki, bir anlamda kişinin kendisini koruma stratejisidir. Ancak bu kadar negatif olmak, insanın iyi halini ve etkin çalışabilme kapasitesini ciddi anlamda yok edici bir etki yaratabilmektedir.

Memurluk mesleğinde; karşılaşılan her sorun, her olay ayrı bir özellik-farklılık bulunmaktadır. Doktorluk, öğretmenlik, askerlik gibi mesleklerde ise yapılan işler ve verilen hizmetler rutine dönüşmüştür. Bu rutin işler de insanları zamanla sıkılmaktadır.

Kişisel Başarıya İlişkin Bulgular

Bir insan kendisini “yetersiz” hissettiği zaman, büyük bir eksiklik duygusu geliştirir. Hiçbir şeyle baş edemeyeceğini düşünür. Sanki tüm dünya kendi işleyişini sürdürmek için, onun bütün girişimlerine komplo kuruyormuş gibi gelir. Bu insanlara göre, başardıkları her şey çok anlamsız ve çok küçüktür. Bir farklılık yaratabilmek için kendi yeteneklerine güven duymazlar. Bireyler kendilerine duydukları güveni kaybettikleri zaman, diğerleri de onlara duydukları güveni kaybederler (Maslach ve Leiter; 1997). Bu kısır döngü böylece sürüp gider.

Başkaları hakkında geliştirdiği olumsuz düşünce tarzı, kişinin kendisi hakkında da negatif düşünmesine yol açar. Kişi, bu düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini suçlu hisseder. Kendisini kimsenin sevmediğine; hizmet vermede yetersiz kaldığına dair bir duygu geliştirir. Kendisi hakkında “başarısız” hükmünü verir. İşte, bu noktada tükenmişliğin üçüncü aşaması olan düşük kişisel başarı hissi ortaya çıkar.

Bunun sonucunda kişi kendine olan saygısını kaybeder; depresyona girebilir. Kişisel problemlerini çözümlenebilmek için terapist veya uzmanlara başvurur. Bazıları da işlerini değiştirir; insanlarla stres verici bir kontak gerektiren işlerden uzak durur.

Bazı çalışmalarda (Lee, Ashforth; 1996) kişisel başarıda düşme hissi; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Kimi araştırmacılarca da, tükenmişliğin diğer iki boyutuna kıyasla daha az ilgi görmüştür. Bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir (Lee, Ashforth, 1990; 744).

Memurların mesleki tükenmişlik sürecinde, kişisel başarı değişkenlerin ne derece etkili olduğuna ilişkin bulgular Tablo 11’de verilmiştir

Tablo 11:Kişisel Başarıya İlişkin İfadelerin Analizi (%)

İfadeler	Her Zaman	Çoğu Zaman	Bazen	Çok Nadir	Hiçbir Zaman	Ortalama	S.Sapma
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım	22.9	36.3	23.5	8.9	8.4	3.56	1.18
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum	27.9	35.8	15.6	9.5	11.2	3.60	1.29
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum	22.9	27.9	19.6	12.8	16.8	3.27	1.38
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim	35.8	30.7	12.8	9.5	11.2	3.70	1.33
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir atmosferi kolaylıkla yaratabilirim	33.5	35.8	15.1	7.8	7.8	3.79	1.21
18. Müvekkillerimle yakın bir şekilde ilgilendikten sonra kendimi iyi hissederim	27.9	34.6	19.0	7.3	5.6	3.80	1.12
19. Bu işte kayda değer başarı elde ettim	27.9	34.6	17.3	12.8	7.3	3.63	1.22
21. İşimde duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşabilirim	26.3	30.7	20.1	8.9	14.0	3.46	1.34
Kişisel Başarı Ortalamaları						3.60	1.25

Memurluk mesleğinde “yetersizlik” duygusu başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Başarısızlık da kendine olan güvenin yitirilmesine, kendine olan güvenin yitirilmesi de iş yapılan ve hizmet verilen insanların güveninin yitirilmesine yol açmaktadır. Başarısızlık halinde, bir daha hiç bir zaman başarılı olamama endişesine kapılarak negatif düşünce tarzını geliştirilir.

Çalışmanın temel amaçlarından biri olan memurların tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi ve muhtemel çözüm önerilerinin sunulması çalışmasında, tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi sürecinde kullanılan üç temel faktörün ortalamaları ve standart sapmaları verilerek ulaşılmaya çalışılmıştır (Tablo 12).

Tablo 12: Faktör Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Tükenme	2.23	1.21
Duyarsızlaşma	1.94	1.18
Kişisel Başarı	3.60	1.25

Yukarıdaki rakamların anlamlı olabilmesi için değerlendirilmesinin bilinmesi gerekir. Aşağıdaki puanlama tablosu veri alındığında, memurların insan bilincinin dönüşümünde kullanılan faktörleri bildikleri ve hangi argümanların hangi faktöre ait olduğu bilgisine sahip olduğu sonucu çıkartılabilir.

3.2.2. Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Tükenmişliğin cinsiyet kökenli kaynakları üzere birçok araştırma yapılmıştır. Etzion ve Pines'in (1986) cinsiyet ve kültür farklarını karşılaştırmalı olarak ele alan araştırmalarına göre kadınlar erkeklerden daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Ancak araştırma sonuçlarına göre kültürel farklılıklar cinsiyet farklılıklarından daha yüksek bulunmuştur. İsrail ve Amerikan insan servislerinde çalışan bireyleri kapsayan araştırma kültürel farklılıklara dikkat çekmekte ve çalışma koşulları üzerinde durmaktadır.

Örmen'in (1999) yöneticileri içeren araştırmasında cinsiyet değişkeni, yapılan diğer araştırmalarla paralellik göstermektedir. Güçray'ın (1994) Çukurova Üniversitesi'nde görevli akademik çalışma aşamasında olan 25 kadın, 48 erkek olmak üzere toplam 73 öğretim elemanı ile yaptığı kaygı, iş doyumu ve stresle ilgili araştırmasında sürekli kaygı ve strese yönelik olumsuz tepkilerde cinsiyet e bağlı farklılıklar görülmüştür.

Memurların, cinsiyetin; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda etkili bir faktör olup olmadığının test edileceği bu bölümde, iki grup arasında karşılaştırma yapılacağı için test birimi olarak T-testi kullanılmıştır. Uygulama sonucu cinsiyet ile tükenmişlik faktörleri arasındaki ilişki incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. "Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Standart Sapma Değerleri" Tablo

12’de, “Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları” ise Tablo 13’da verilmiştir.

Tablo 13: Cinsiyet/Faktörlere Göre Dağılım ve Ortalama ile Std.Sapma Değerler

Boyutlar	Cinsiyet					
	Bay			Bayan		
	N	Ort.	Std. Sapma	N	Ort.	Std. Sapma
Duygusal Tükenme	151	1.95	0.81	28	1.90	0.79
Duyarsızlaşma	151	3.62	0.87	28	3.50	0.65
Kişisel Başarı	151	2.19	0.73	28	2.43	0.88

Tablo 14: Cinsiyet ile Tükenmişlik Faktörleri Arasındaki T-Testi Bulguları

Boyutlar		Varyans Eşitliği için T-Testi		Ortalamalar Eşitliği için T-Testi				
		F	Sig	t	df	Sig(2-tailed)	M. Dif.	Std. E. D.
Duyarsızlaşma	Veod	.112	.738	-.296	177	.768	.049	.166
	Vfod.			.300	38.20	.766	.049	.163
Kişisel Başarı	Veod	2.66	.104	-.713	177	.477	.123	.173
	Vfod			.867	46.84	.390	.123	.142
Duygusal Tükenmişlik	Veod	2.38	.124	-1.523	177	.130	-.238	.156
	Vfod			-1.346	34.34	.187	-.238	.177

Bu veriler ışığında hipotezlerin test sonuçları;

H₁: Memurların cinsiyetleri ile Duygusal Tükenmişlik düzeyleri arasında fark yoktur.

Memurların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Duygusal Tükenmişlik” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.130 > 0.05$) arasında anlamlı bir fark yoktur. Yani H₁ hipotezi kabul edilir.

Kadın veya erkek her MEMUR hizmet verilenlerin aynı türdeki talep ve zorlamaları ile karşı karşıya kalmaktadır.

H₂: Memurların cinsiyetleri ile Duyarsızlaşma düzeyleri arasında fark yoktur.

Memurların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Duyarsızlaşma” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.768 < 0.05$) arasında anlamli bir fark yoktur.

Kadınların yaradılışı gereği bezginlik duygularının daha yoğun olmasına rağmen, çevresel ve kültürel faktörlerde erkeklerle aynı oranda duyarsızlaşmaktadırlar.

H₃: *Memurların cinsiyetleri ile Kişisel Başarı düzeyleri arasında fark yoktur.*

Son olarak, memurların, tükenmişliğin boyutlarından olan “Kişisel Başarı” ile “Cinsiyet” değişkeni arasında ($0.477 < 0.05$) arasında anlamli bir fark yoktur.

Çevresel ve kültürel faktörler kadın memurların olası bir başarısızlıklarında “hiçbir zaman başarılı olamazlar” düşüncesinin oluşmasına, bu düşünce de “hiçbir zaman başarılı olunamayacağı” düşüncesinin yerleşerek kendilerinin yetersiz olduklarına inanmalarını beraberinde getirmektedir.

Bu çözümlenmeden hareketle memurların tükenmişlik duygusuna kapılmada cinsiyetin belirleyici faktör olmadığı görülecektir. Yani daha önceki çalışmaların bulguları ile örtüşen bir sonuç ortaya çıkmıştır.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Yaş ve tükenmişlik arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda açık bir şekilde görülmektedir. Tükenmişlik, genç çalışanlar arasında yüksek yaşlı çalışanlar arasında düşüktür (Maslach 1982) Friedman ve Lotan (1985)’ a göre tükenmişlik düzeyi yaş ve deneyim ile birlikte artmakta, zirveye 41–45 yaşlarında ulaşip daha sonra gerilmektedir. Genç yaşta karşılaşılan tükenmişlik işten ayrılma ile sonuçlanırken, ileri yaşlarda tükenmişlikte ise başa çıkma deneyimi de beraberinde getirmekte ve tükenmişlik daha az yaşanmaktadır.

Tükenmişlik ve yaş değişkeni arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı araştırmalar da bulunmaktadır. Üstün (1995), Gözüm (1996) , Haran ve arkadaşları (1998) tükenmişlik ve yaş arasında anlamlı ilişki belirtmemektedirler. Her üç araştırmada da hemşire, doktor ve ebelerle çalışılmıştır.

Bu çözümlenmeler ışığında yaş değişkeni, tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişki analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır.

Yukarıda ifade edildiği gibi T-testi, sadece iki grup arasındaki farklılıkların incelenmesi için uygundur. Ancak uygulamada ikiden fazla grubun karşılaştırılması gerekebilmektedir. Örneğin araştırmamızda, memurların yaşları (30 ve altı, 31–40, 41 ve üstü) ile tükenmişliğin parametreleri (Duygusal Tükenmişlik, Duyarsızlaşma ve Kişisel Başarı) arasındaki farklılık incelenmek istendiğinde, karşılaştırılması gereken grup sayısı ikiden fazla olduğu için T-testi kullanılamayacaktır.

Bu gibi durumlarda uygun test ANOVA (Analysis of Variance) testidir. Bu testin ön şartlarından biri, bütün grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Bunun yanında bütün grupların varyanslarının birbirine eşit olması da istenmektedir. ANOVA testinin, normal dağılım şartının ihlaline karşı hassasiyeti azdır. Ancak, ANOVA testi sonuçları, sadece karşılaştırma yapılan gruplar (üç veya daha fazla sayıda olabilir) arasında herhangi bir fark olup-olmadığını göstermekle beraber, bu farklılığın sebebinin hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı konusunda herhangi bir bilgi vermemektedir. Bu amaçla, One-way ANOVA testi uygulamak gereklidir. One-way ANOVA testinde en yaygın kullanılan ve yorumu en kolay olan Scheffe testidir.

One-way ANOVA analiz çıktıları iki tablo olarak verilmektedir. Ancak, gruplar arası farkın olmadığı (birinci tablodaki F değerine karşılık gelen anlamlılık düzeyi (Sig. >0.05 olması durumunda) durumda, Scheffe testi sonuçlarını içeren tablo üretilmemektedir. Sadece ANOVA tablosu oluşturulmaktadır. Gruplar arası farkın olması durumunda ise Scheffe testi tablosu oluşturulmaktadır ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sebep olan grup veya gruplara ilişkin seçeneklerin yanına * işareti konmaktadır (Altunışık ve diğ. 2005).

Tablo 15: ANOVA Tablosu

Boyutlar		Kareler Toplamı	df	Karelerin Ortalaması	F	Sig.
Duygusal Tükenmişlik	Gruplar Arasında	.636	2	.318	.542	.583
	Gruplar İçinde	103.272	176	.587		
	Toplam	103.908	178	-		
Duyarsızlaşma	Gruplar Arasında	6.834	2	3.417	5.066	.077
	Gruplar İçinde	118.712	176	.674		
	Toplam	125.546	178	-		
Kişisel Başarı	Gruplar Arasında	.761	2	.381	.583	.559
	Gruplar İçinde	114.846	176	.653		
	Toplam	115.607	178	-		

Yukarıdaki tabloda, tükenmişliğin parametreleri ile MEMURLARIN yaşları arasında farklılık olup-olmadığı araştırılmaktadır. ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark yoktur.

H₄: Memurların yaşları ile Tükenmişliğin parametreleri arasında fark yoktur.

Hesaplanan tüm F değerleri (0.542;0.583, 5.066;0.077, 0.583;0.559) (Sig. >0.05) den dolayı anlamlı bir fark yoktur. Memurluk mesleğinde en kıdemlinin en kıdemsizden bir farkı olmadığı ve verilen her hizmet, karşılaşılan her sorun, olay ve dava birbirinden ayrı özellikler-farklılıklar taşıdığı için Memurların yaşları arasındaki fark önem arz etmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli, geleneksel iş stresi teorilerinden farklı olmakla birlikte; duygusal tükenme boyutu kuvvetli bir iş stresi değişkenini andırmaktadır. Duyarsızlaşma, insana hizmet verilen mesleklerde çalışanlarda görülen bir stres tepkisi olarak ele alınan bir boyuttur. Maslach ve Jackson'a göre (1982), bireyleri kendisinden uzaklaştıracak şekilde davranma, diğerlerine ilgi göstermeme, reddetme, diğerlerine düşmanca davranma ve olumsuz reaksiyonlar verme gibi faktörlerle karakterize olan duyarsızlaşma boyutu, tükenmişliğin en problemlili boyutudur

Literatüre bakıldığında; teorik bölümde gözden geçirilen bu modellerin dışında, farklı araştırmacılar tarafından geliştirilmiş birçok farklı tükenmişlik modeli bulunmaktadır. Lee ve Ashford'un tükenmişlik modeli, Golombievski ve Munzenrider'in tükenmişlik modeli ve Leiter'in tükenmişlik modeli önemli modeller arasında sayılmaktadır. Ancak söz konusu bu üç model; Maslach'ın tükenmişlik modeli üzerine temellendirildiği için burada ayrıca ele alınmamıştır.

Tükenmişlik, önceleri başkalarına sosyal yardımda bulunmakla yükümlü mesleklerle ilgili bir olgu olarak kavramlaştırılmış, daha sonra çerçeve genişletilerek iş gereği insanlarla etkileşimde bulunan diğer mesleklerin de tükenmişlik tehlikesiyle karşı karşıya olduğu kabul edilmiştir

Tükenmişlik, insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde çalışan hekimler, hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, fizyoterapistler gibi sosyal ve sağlık yardım hizmetlerinde çalışanlarda daha sık görülen bir olgudur. Bu konuda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda öğretmenlerdeki tükenmişlik, tükenmişlik ve sosyal destek ilişkisi, psikologlarda tükenmişlik ve insanlarla ilgili servislerde çalışan bireylerde tükenmişlik gibi konular ele alınmıştır. Ayrıca Ülkemizde yapılan araştırmalarda da öğretmenlerde ve akademisyenlerde tükenmişlik, yöneticilerde tükenmişlik ve hemşirelerle doktorlarda tükenmişlik, banka çalışanlarında tükenmişlik, üniversite akademik personeli ve araştırma görevlilerinde tükenmişlik konuları araştırılmıştır.

Bu araştırmada memurların tükemişlik düzeyleri; iş doyumları yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durum, pozisyonları, çocuklu veya çocuksuz olma, eğitim, iş tecrübesi gibi değişkenler ele alınarak kamu çalışanlarında tükemişlik olgusu açıklanmaya çalışılmıştır.

Memurların cinsiyetleri ile tükemişliğin boyutları incelendiğinde aralarında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da yapılan işin aynı olmasının etkili olduğu kabul edilmektedir. Yapılan işin homojenliği nedeniyle yaş ile de tükemişliğin boyutları arasında fark çıkmamaktadır. İşin tanımının net olması, gerek yaş gerekse cinsiyet arasında farklılığın oluşmamasına neden olmuştur.

- Bu çalışmada tükemişliğin belirlenmesinde Maslach Tükemişlik Ölçeği kullanılmıştır. Diğer tükemişlik ölçekleri ile desteklemesi,
- Bu çalışmada kullanılan kişisel bilgi formunda cinsiyet, yaş ve tecrübe gibi değişkenler ile tükemişliğin boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Kişilik özellikleri dikkate alınmamıştır. Kişilik özellikleri ile tükemişlik parametreleri arasındaki ilişki bir başka akademik çalışmanın konusu olabilir.

KAYNAKÇA

- ALTUNTAŞ, Ersin, (2003), *Stres Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- ANGERER, M. J, (2003) *Job Burnout*, Journal of Employment Counselling Alexandria, Vol. 40 (3) pp. 98.
- ARNOLD, Hugh J ve Daniel FELDMAN, (1986) *Organizational Behavior*, Singapore, McGraw-Hill, Inc.,
- AYDIN, Seda, (2000) *İş Hayatında Tükenmişlik ve Eminönü İlçesi Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAHAR, Emre,(2006), *Tükenmişlik Sendromu ve Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BAYSAL, A., (1995) *Lise ve Dengi Okul Öğretmenlerinde Meslekte Tükenmişliğe Etki Eden Faktörler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- BİLGİN, Nuri, (2003) *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- BİRDİR, K ve Mustafa TEPECİ, (2003) 'Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkileri', *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 14 (2), 93-106.,
- BURNAK, Özlem, (2007) *Örgütsel Tükenmişlik Kamu ve Özel İşletmelerdeki Çalışanlara Yönelik Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- ÇAM, Olcay, (1989), *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

- ÇAM, O., (1991), *Hemşirelerde Tükenmişlik ve Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- ÇETİNKANAT, A. Canan, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÇİMEN, S., (2007) *İlköğretim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Yaşantıları ve Yeterlilik Algıları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DEMİRKOL, İ., (2006) *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DİNÇ, Kadriye, (2008), *Yardım Mesleklerinde Tükenmişlik Sendromu*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- EREN, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ocak.
- EREN, V ve Ufuk DURNA, (2006), 'Üç Boyutlu Bir Yaklaşım Olarak Örgütsel Tükenme', Selçuk Üniversitesi, *Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (9), 40-51.
- FREUDENBERGER, H. J., & RICHELSON, G., (1980), *Burn-Out: The High Cost of High Achievement*, New York: Double Day & Co,
- GİRGİN, G., (1995), *İlkokul Öğretmenlerinde Meslekten Tükenmişliğin Gelişimini Etkileyen Değişkenlerin Analizi ve Bir Model Önerisi*, Yayınlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İzmir.
- GÜDÜK, M., S. EROL, Ö.YAĞCIBULUT, Z.UĞUR, S. B.ÖZVARIŞ, ve D. ASLAN, (2005) 'Ankara'da Bir Tıp Fakültesi'nde Okuyan Son Sınıf Öğrencilerde Tükenmişlik Sendromu', *STED*, Cilt:14, Sayı: 8,
- GÜLLÜCE, Ali Çağlar, (2006), *Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zeka Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- GÜRSER, İsmail, (2006), *Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- IWANICKI, F., (2001), *Toward Understanding and Alleviating Teacher Burnout*, Theory into Practice Vol. 22, No. 1.
- IŞIKHAN, V., (2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*, Ankara, Sandal Yayınları,
- IZGAR, H., (2000), *Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout), Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı, Konya,
- IZGAR, H., (2000) 'Okul Yöneticilerinin Tükenmişliğin Sebepleri ve Sonuçları', *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:10, 35-51.
- IZGAR, H., (2001), *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İNCİR, Gülten, 'Çalışma Yaşamındaki Psikososyal Etmenler ve Bu Etmenlerin Çalışanların Fiziksel ve Ussal Sağlığına Etkileri', *Verimlik Dergisi*, 3.
- KAÇMAZ, Nazmiye, (2005), 'Tükenmişlik Sendromu', *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68,
- KEPEKÇİOĞLU, Emine Selin, (2009), *Öğretim Elemanlarında Tükenmişlik*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Bolu.
- KIRILMAZ, A. Y., Ü.ÇELEN, ve N. SARP, (2003), *İlköğretimde Çalışan bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu* Araştırması, İlköğretim-online.
- KIRLANGIC, M., ve Olcay ÇAM, (1995) *Tükenmişlik*, Saray Medikal Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Sti., 1. Baskı, İzmir.
- KLARREICH, Samuel H., (1996), *Stressiz Çalışma Ortamı: İşinizde Duygusal ve Fiziksel Rahatlığınız İçin Pratik Bir Rehber*, (çev: Bengi Güngör), Ankara, Öteki Yayınları Dizisi.

- MASLACH C., ve M. P., LEİTER, (1997) *The Truth About Burn-Out*, California: Jossy-Bass.
- MASLACH, C., W. B., SCHAUFELİ, ve M. P., LEİTER, (2001) *Job Burn-Out*, Annual Review of Psychology, 52, 397-422.
- MASLACH, C. ve P. G., ZİMBARDO, (1982), *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- MASLACH, C., (1981), *Burnout: A Social Psychological Analysis, The Burnout Syndrome: Current Reserch, Theory and Interventions*, London House Management, Park Ridge.
- MENTEŞE, Mehmet, (2007), *İş Doyumu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- NAZLIOĞLU, Elif Hilal, (2009), *Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- NEWSTROM, John W., (2007) *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Singapore, McGraw-Hill / Irwin,
- OK, Sibel Uğurluoğlu, (2002), *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği Ve Bazı Bireysel Özelliklere Gore İncelenmesi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ÖRMEN, U., (1993), *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İngilizce İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ÖZGEN, I., (2007), *Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, İzmir Adnan Menderes Havalimanı örneği*, I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler Antalya.

- ÖZKAYA, H., (2006), *Yatılı ilköğretim Bölge Okulu Ve ilköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- PİNES, A. ve E., ARONSON, (1988), *Career Burnout: Causes and Cures*, New York: The Free Press.
- SARIKAYA, Pınar, (2007), *Tükenmişlik Sendromunun Kişilik Özelliklerinden Denetim Odağı ile İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SEĞMENLİ, S., (2001), *Rehber Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Ankara.
- SEKMAN, Mümin, (2006) *Her Şey Seninle Başlar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- SILIĞ, A., (2003) *Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- SÜRGEVİL, Olca, (2006) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- SOLMUŞ, Tarık, (2004) *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler*, Ankara, Beta Yayınları.
- ŞANLI, Savaş, (2006) *Adana İlinde Çalışan Polislerin İş doyumunu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı değişkenler Açısından incelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKİN, Ayşegül, (2009) *Yönetici Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TELMAN, Nursel, ÜNSAL, Pınar, (2004), *Çalışan Memnuniyeti*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- UYSAL, Melike Bihter, (2007) *Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- YILDIRIM, OKUTAN, E. ve Özlem, BALABAN, (2008) *Çalışma Hayatında Tükenmişlik ve Kadın Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma*, Sakarya Yayıncılık, Sakarya,
- YILDIRIM, Fatma, (1996), *Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- YILDIRIM, Sema, (2007), *Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik Düzeyi ve Umutsuzluk Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

EK 1: KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket Kamu'da beyaz yakalı çalışanların iş doyumları ve mesleki tükenmişliğini ortaya koymaya yönelik bir bilimsel çalışmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketin üzerine isim ve soy isim yazmayınız. Ankete katılımınız ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, sağlık ve başarılar dileriz.

Proje Yöneticisi: Yrd Doç Dr Tuncay YILMAZ tyilmaz@sakarya.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

Yaşınız

20 ve altı 21-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Medeni haliniz

Bekâr Evli

Varsa çocuk sayısı

1 2 3 4 ve+

Memleketiniz

Sakarya Sınır iller Diğer

Oturmakta olduğunuz ev

Lojman Kira Kendi evim Diğer

Eğitim durumunuz

Lise Yüksekokul Fakülte Lisans üstü

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz

0-2 3-5 6-8 9-11 12-14 15 ve+

Kaç yıldan beri aynı departmanda çalışıyorsunuz?

0-6 ay 6-12 ay 1-3 yıl 3-7 yıl 7-13 yıl 13 ve+ yıl

Ortalama aylık geliriniz

1000 TL ve altı 1001–2000 TL 2001–3000 TL 3001–4000 TL

4001 TL ve üzeri

Yönetsel bir göreviniz var mı?

Evet Hayır

İşlerinizin yoğunluğunu nasıl tanımlarsınız?

Çok yoğun Yoğun Normal Yoğun değil Hiç yoğun değil

Kurumdaki pozisyonunuz?

1. grup 2. grup 3. grup 4. grup 5. grup 6. grup

Genel Müdür	Fabrika Müdürü	Başmühendis	Baştabip	Mühendis	Memur
Genel Müd. Yrd. Müşavir		Teknik Uzman	Uzman	Mimar	Muhasebeci
Teftiş Krl. Bşk.	Başuzman	Teknik Şef	Şef	Teknik Ressam	Şef Yardımcısı
I.Hukuk Müşav.	Şube Müdürü		Ekonomist	Tekniker	Bilgisayar İşletm.
Daire Başkanı				Teknisyen	Sekreter
Başmüfettiş					Veznedar
Sivil Savunma Uzm.					Hizmetli
					Aşçı
					Şoför
					Teknisyen yrd.
					İtfaiyeci

EK 2: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

	Her zaman	Çoğu zaman	Bazen	Çok nadir	Hiçbir zaman
1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3. Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4. İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6. Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8. Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9. Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10. Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12. Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15. İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16. Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17. İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.					
18. İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19. Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20. Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21. İşimdeki duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
22. İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki be yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında Adapazarı-Sakarya’da doğdu. İlköğretimini Adapazarı Karaosman İlkokulunda tamamladıktan sonra Adapazarı Atatürk Ortaokulunda orta öğrenimine devam etti. TCDD Pratik Sanat Okulundan mezun olduktan sonra 1986 yılında TÜVASAŞ’ta İşçi olarak çalışmaya başladı. Çalışma hayatını sürdürürken Adapazarı Endüstri Meslek Lisesinden mezun olduktan sonra İTÜ Sakarya Meslek Yüksek Okulu İşletmecilik bölümünden 1992 yılında mezun oldu. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden 1996 yılında mezun oldu. 1986 yılında TÜVASAŞ’ta başladığı çalışma hayatına aynı şirkette kesintisiz olarak birçok pozisyonda çalıştıktan sonra 2005 yılından itibaren Personel Dairesi Başkanı olarak devam etmektedir.2000 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi, İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalında Yüksek lisans öğrenimine başladı. 2009 yılında yüksek lisansını tamamladı.