

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON VE
TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Yüce KORKMAZ

İstanbul, 2016

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON VE
TÜKENMİŞLİK SENDROMU**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Yüce KORKMAZ

Öğrenci No:

130745383

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin

İstanbul, 2016

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi “ **Çalışma Hayatında Motivasyon ve Tükenmişlik Sendromu** ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 30/04/2016

Yüce KORKMAZ

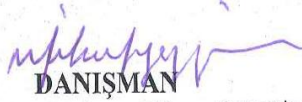


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

30.06.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 130745383 numaralı **Yüce KORKMAZ**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Çalışma Hayatında Motivasyon ve Tükenmişlik Sendromu*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 19.04.2016 tarih ve 2016/16 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE

Prof. Dr. Tiğınçe OKTAR
(Marmara Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Yüce KORKMAZ
Danışman : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Motivasyon, Tükenmişlik, İş Hayatına Etkileri

ÖZ

ÇALIŞMA HAYATINDA MOTİVASYON VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Motivasyon, bilhassa günümüzde kurumlar ile çalışanları arasında, gerek çalışanlar, gerek kurum, gerekse de müşterilerin birbirleri ile ilişkilerini etkileyen önemli psiko - sosyal faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyonun yükseltilmesi, kurum çalışanlarında tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasını engellemektedir. Dolayısıyla tükenmişlikle ilgili, tükenmişliği ortadan kaldıracı etkinlikler, çalışanların motivasyonunu yükseltmektedir. Böylece motivasyonla tükenmişlik arasındaki ters ilişki, kurumların politikalarını belirleme bakımından büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon ve tükenmişlik birbiri ile ilişkili olan kavramlardır. Motive edilmiş birey, tükenmişliğe yakalanmamakta, yakalansa bile motive edilerek kolaylıkla başa çıkarken, motive edilmemiş birey, tükenmişliğe daha kolay yakalanmakta, başa çıkmada zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durum bireyin tüm sosyal hayatını da etki altına almaktadır. Çeşitli psiko-sosyal faktörlerle motive edilmiş bir birey bu bağlamda gerek kendi hayatında gerek dış çevresiyle daha sağlıklı ilişkilere sahip olabilmekte ve olası sorunlarla daha kolay başa çıkabilmektedir.

Name and Surname : Yüce KORKMAZ

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin

Degree and Date : Master, 2016

Major : Business Administration

Key words : Motivation, Burn out, Affects on Work Life

ABSTRACT

WORKING LIFE OF MOTIVATION AND BURNOUT SYNDROME

Motivation, emerges as one of the most important psycho-social factors, in between the institutions and their employees especially nowadays that are affecting the relationships among the employees and the institution as well as the customers with each others. The increasing of the motivation prevents the emergence of the burnout syndrome in the employees of the institution. Therefore, the activities related with the burnout and eliminating the burnout increases the motivation of the employee.

Thus, the inverse relationship between motivation and burnout is of great importance in determining the policies of the institution. Motivation and burnout are concepts that are associated with each other. The motivated individual cannot be easily captured by burnout, even s/he is captured, by being motivated they can easily cope with it. The unmotivated individual are more easily captured by burnout and face difficulties in coping with it. This case takes the entire social life of the individual under its influence. An individual who is motivated by a variety of psycho-social factors may have healthier relationships both with his/her own life as well as their external social media and they are being able to deal with the potential problems more easier.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİL VE TABLOLAR LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: ÖNEMİ, BİLEŞENLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve TEORİLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI	3
2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ	5
2.1. Yönetici Açısından.....	6
2.2. Çalışan Açısından	8
2.3. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından	10
3. MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ	10
3.1. Örgütsel Hedefler	10
3.2. Bireysel İhtiyaçlar	11
3.3. Efor.....	11
4. İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	12
4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları.....	14
4.1.1 Ücret.....	14
4.1.2 Primli Ücret Uygulaması	17
4.1.3 Çalışanların Kara Katılımı	19
4.1.4 Ekonomik Ödüller.....	20
4.1.5 Sosyal Yardım/Kolaylıklar	21
4.2. Psiko-sosyal Motivasyon Araçları	22
4.2.1 Çalışmada Bağımsızlık	23
4.2.2 Kendine Güven ve Takdir Edilmek	24

4.2.3 Sosyal Katılım ve Sosyal Uğraşlar	24
4.2.4 Özel Yaşama Saygı	26
4.2.5 Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları	26
4.2.6 Öneri Sistemi ve Başka Kişilerden Yararlanma	27
4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	28
4.3.1. Amaç Birliğı.....	29
4.3.2. İş Rotasyonu ve İş Genişletme.....	30
4.3.3. Kararlara Katılma.....	31
4.3.4. Sendikalaşma	31
4.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Esnek Çalışma Saatleri.....	32
5. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ	34
5.1. Kapsam Teorileri.....	35
5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Teorisi	35
5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	37
5.1.3. Alderfer'in ERG Teorisi	38
5.2. Süreç Teorileri.....	40
5.2.1. Beklenti Kuramları.....	40
5.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	40
5.2.1.2. Lawler ve porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı	42
5.2.2. Şartlandırma Kuramı.....	43
5.2.3. Eşitlik Kuramı	44
5.2.4. Amaç Kuramı	45

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK: NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, BAŞA ÇIKMA YOLLARI ve MODELLERİ

1. TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI.....	47
2. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	51
2.1. Bireysel Tükennmişlik Faktörleri.....	51
2.1.1 Yaş.....	52
2.1.2. Cinsiyet.....	52

2.1.3. Medeni Durum	53
2.1.4. Eğitim	53
2.1.5. Bireysel Beklentiler	54
2.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri	54
2.2.1 İş Yükü	55
2.2.2.Kontrol Eksikliği	55
2.2.3. Yetersiz Ödüllendirme	56
3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ.....	56
3.1. Fiziksel Belirtileri	57
3.2. Duygusal/psikolojik Belirtiler	58
3.3. Davranışsal Belirtiler	59
3.4. Kurumsal Tükenmişlik Belirtileri	60
4. TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ	61
4.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkileri	63
4.2. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri	62
4.3. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri	64
5. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI.....	65
5.1.Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler	65
5.2.Örgüt Düzeyinde Yapılması Gerekenler	67
5.2.1. İşe Uyum ve Hizmet İçi Eğitim	68
5.2.2. Eğitim ve Yükselme.....	68
5.2.3. İş Monotonluğunu Önleme	69
5.2.4. Değişme	69
5.2.5. Karara Katılma.....	70
5.2.6. Yetki Devri ve Ast Üst İlişkileri	70
6. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ.....	71
6.1.Freudenberger Tükenmişlik Modeli.....	71
6.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli	72
6.2.1. Duygusal Tükenme	73
6.2.2. Duyarsızlaşma.....	74
6.2.3. Düşük Kişisel Başarı.....	74
6.3. Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli.....	75

6.3.1 Kimlik, Rol Karmaşası Aşaması.....	75
6.3.2. Yeterlilik, Yetersizlik Aşaması.....	76
6.3.3. Verimlilik, Durgunluk Aşaması.....	76
6.3.4. Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı Aşaması.....	77
6.4. Pines Tükenmişlik Modeli	78
6.5. Leiter Tükenmişlik Modeli	78
6.6. Meier Tükenmişlik Modeli	79
6.6.1 Pekiştirme Beklentileri	80
6.6.2. Sonuç Beklentileri.....	80
6.6.3. Yeterli Olma Beklentileri.....	81
6.6.4. Bağlamsal İşleme Süreci.....	81
6.7. Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	82
SONUÇ	83
KAYNAKÇA.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	Sayfa No.
Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	36
Şekil 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması	39
Şekil 3. Vroom'un Beklenti Kuramı	42
Şekil 4. Tükenmişlik Sendromu Yaklaşımları ve Tanımları	48

KISALTMALAR

AİBÜ	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
ADÜ	: Adnan Menderes Üniversitesi
ATÜ	: Atılım Üniversitesi
BAÜ	: Bahçeşehir Üniversitesi
BEÜ	: Beykent Üniversitesi
C.	: Cilt
ÇÜ	: Çukurova Üniversitesi
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
EAB	: Ege Akademik Bakış
EAD	: Eğitim Araştırmaları Dergisi
EBE	: Eğitim Bilimleri Enstitüsü
EÖAD	: Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi
ESOGÜ	: Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi
GÜ	: Gazi Üniversitesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TFD	: Tıp Fakültesi Dergisi
THKÜ	: Türk Hava Kurumu Üniversitesi

YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YÜ	: Yeditepe Üniversitesi
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
YTYLP	: Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Günümüz insanların hayatlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiği düşünüldüğünde, bireylerin hem mesleklerinin, hem çalışma şartlarının, hem de çalışma çevresinin, birey hayatında önemli bir yer olduğu görülmektedir. Bireyin, mesleği ve çalıştığı kurum tarafından motive edilerek çalışması, onun hem verimli çalışmasına sebep olacak, hem de tükenmişlik yaşamasını engelleyecektir. Bu bağlamda çalışma ortamında motive edilmiş insan, hem bireysel, hem çevresel, hem de mesleği ile ilgili iş ortamının sebep olduğu sorunlar yaşamamasına sebep olacak, yaşasa bile daha rahat çözebilecek, aksi takdirde tükenmişlik yaşamasına sebep olabilecektir.

Çalışma konusu, genel olarak tüm çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, motivasyonun sonuçlarının belirlenmesi ile tükenmişlik yaşanmasına sebep olan faktörlerin belirlenmesi, tükenmişliğin etkilerinin ortaya çıkarılması ve tükenmişlikle başa çıkma yollarının bireyin yaşamına olan etkilerinin araştırılması ve sonuçlarının ortaya konulması amacıyla seçilmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmada, çalışanların hem kendi fiziki ve psikolojik durumları, hem çevreleri ile olan ilişkileri, hem de işlerinde olumlu etkiler oluşturacak ve verimliliklerini artıracak olan motivasyonun önemi, etkileri ve yöntemleri ile motivasyon eksikliği olması durumunda oluşabilecek tükenmişliğin sebepleri, baş etme yolları ve etkilerinin araştırılması ve bu çalışmanın ileriki çalışmalara örnek olabilecek bir çalışma olması amaçlanmıştır.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüz kapitalist sistem içinde insanların temel ihtiyaçları dahil çeşitli ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması için ekonomik değeri olan kazançlar, bireyin belli bir meslek içinde çalışması ile elde edilmektedir. Yaşamının büyük bir kısmını işte geçiren bireyin, işinden ve çalışma koşullarından edindiği doyum, bireyin hem kendi sağlığı, hem çevresi ile ilişkileri ve çalıştığı kurumda verimli bir şekilde çalışması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle kurumlar, çalışanlarını motive etmeye, bu şekilde hem tükenmişlikten kaçınmaya, hem de çalışanlarının kurumlarına bağlılığını ve verimliliği artırmayı amaçlamaktadır.

Motivasyon, kurumlar tarafından uygulanan ve çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunan çalışanı maddi ve manevi olarak güdüleyen faktörlerdir. Bu şekilde çalışan, hem kendi benliği, hem özel hayatı, hem de iş hayatında olumlu olarak etkilenecek ve özel hayatının dışında iş hayatında da verimlilik elde edecektir. Aksi durumda sıradan bir çalışma ortamında mutsuz olan çalışan, tükenmişlik yaşayabilecektir.

Genel olarak belirli bir ortam içinde çalışan çalışanlar, gerek kendi hayatında, gerekse de iş yerinde yaşadığı çeşitli olumsuz etkenler sebebiyle kolayca etkilenebilecek, bu durum da onları olumsuz yönde etkileyecektir. Çalışma bu amaçla, çalışanların motivasyonları ve tükenmişlikleri arasında bir bağ kurarak, motivasyonun tükenmişlik üzerine olan etkisi, motivasyonun önemi, çalışan üzerindeki etkileri, nasıl uygulanacağı ve öneminin belirlenmesi ve motive edilmemiş bireyin yaşayabileceği tükenmişliğin nedenlerinin, etkilerinin ve tükenmişlikle başa çıkma yollarının ortaya konulması ve bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayabilecek olmasından dolayı önem taşımaktadır.

- **Çalışmanın Planı:** Bu çalışma iki bölüm olarak planlanmıştır. Birinci bölümde, motivasyon kavramından ve motivasyonun öneminden bahsedilmiş, motivasyonun temel bileşenleri, etkileyen faktörleri ve teorileri incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, tükenmişliğin tanımı, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin belirtileri, etkileri, tükenmişlikle başa çıkma yolları, tükenmişlik modelleri incelenmiştir.

- **Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışmanın tamamen teorik bir çalışma olmasından dolayı bu çalışmada tarihçi metodu kullanılmış ve buna bağlı olarak kaynak taraması tekniği kullanılmıştır. Yer yer mesleki deneyimlerden de yararlanılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar:** Çalışma sürecinde herhangi bir zorlukla karşılaşılma. Bu nedenle, herhangi bir sınırlamaya da gidilmedi.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON: ÖNEMİ, BİLEŞENLERİ, ETKİLEYEN FAKTÖRLER ve TEORİLER

1. MOTİVASYON KAVRAMI

İnsanın fiziki, psikolojik ve zihni gücünü kurumların hedefleri yönünde yönlendirilme fikri, motivasyon kavramını ortaya çıkaran ve önemini gösteren unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişiler arası ilişkiyi yönlendiren en önemli unsurlardan biri motivasyondur. Kuruluş amaçları ne olursa olsun tüm kuruluşların ortak amacı, bireylerin çabalarını, kuruluş ve devam etme amaçlarını gerçekleştirme üzerine yoğunlaştırmaktır. Yapılan iş ne olursa olsun, işletmelerin amaçları işin yapılması ve devamlılığını sürdürülmesidir. Arzu edilen işin yapılması için de o iş üzerinde çalışan kişinin yaptığı işi ve çalıştığı ortamı sevmesi, çalışırken istekli olması ve çalıştığı işe yeterince emek göstermesidir. Bu bağlamda, gerekli olan arzunun sağlayıcısı da motivasyondur.

Motivasyon, insanların belirli bir hedefi yerine getirmek amacıyla kendi arzularıyla davranmaları halidir. Bir başka ifade ile motivasyon, insanları, beklenen ve istenilen yönde davranmalarını isteklendiren, insanların iç ve dış çevrelerinden dolayı oluşan farklı saik ve saiklerin birleşimidir. Motivasyon, kurumların ve insanların gereksinimlerini giderecek bir iş sahası meydana getirmek için bireyin, harekete geçmesi için tesir altında kalması ve güdülenme sürecidir. Bu bakımdan güdülendirme, kişilerin kabiliyet ve gelişim imkanlarını ortaya çıkaracak biçimde kişilerin bireysel, sosyal ve iktisadi seçeneklerini karşılayarak onları güdülemek için onların isteklendirilmesidir.

Motivasyon, kişinin belli bir şeyi yapma arzusudur ve yapılan eylemin kişinin gereksinimlerini giderme ve tatmin etme kabiliyeti devam ettikçe, kişide bulunur. Motivasyon hem bireyin fiziki gereksinimleri, gelişim ve kendini geliştirme gereksinimleri, bir grup üyesi ve faydalı olabilme arzusu, hem de işletmenin

hedeflerine erişme arzusu, amaçları ve devamlılığını sürdürme çabası arasında ahengli olunmasında ana kilit rolüne sahiptir.

Psikolojik bir kavram olan motivasyon çeşitli araştırmacılar tarafından farklı açılardan ele alınmış bir kavram olmasından dolayı, çeşitli tanımlamalar yapılmasına neden olmuştur. Yalçın'a göre motivasyon, "bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etken"¹ olarak tanımlanırken, Ataman'a göre motivasyon, "insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen; onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır."² şeklinde tanımlanmaktadır. Bu sebepler, beşeri etkinlikler, kişilerin istek, inanç, gereksinim ve hatta korkularına göre de idare edilmektedir.

Sosyal bir varlık olan insan, çeşitli gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimlerin kimi fiziki ve somut gereksinimlerken, kimi de fiziki gereksinimlere göre daha soyut ve önem taşıyan manevi gereksinimlerdir. Bu gereksinimlerin karşılanması, bireye takdim edilen olanaklar, bireyin verimliliğinde etkili olmaktadır. "Bireyin işinden elde ettiği gelir, satın alma gereksinimlerini karşılar, çalışması ile elde ettiği iş motivasyonu iş tatminini karşılamaktadır. Çalışanların motivasyon seviyesi, işletmeden edindiği maddi ve manevi kazançların, kişisel gereksinimlerini karşılamasına bağlıdır. Çalışanlar, gereksinimleri karşıladığı oranda motive olmaktadır."³

Motivasyon, hedefe dair davranışların oluşması ve idare edilmesi ile ilgilidir. Motivasyon, bireylerin belli hedefler çevresinde harekete geçirilmesine dairdir ve gereksinimlerinin bir sonucu olarak oluşmaktadır. Kısaca motivasyon, iş konusunda kişinin davranışlarını tanımlamaktadır. İnsanların belli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi istekleri ile davranması olan motivasyon, kurum ve kişilerin gereksinimlerinin tatminle karşılanacak bir iş sahası oluşturarak kişinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve güdülenme sürecidir.

Güdülenmiş bir hareketteki tutumlar, güdülenmemiş olanlarına göre daha düzenli, daha yönlendirilmiş olarak oluşmaktadır. Bu tür tutumların

¹ S.Yalçın, Personel Yönetimi, İstanbul, 1991, s. 204

² G.Ataman, İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002, s.435

³ Ataman, s. 435

uygulanmasındaki güç, enerji, canlılık, farklılık ve dağılıma karşı olan karşı koyma gücünün devam süreleri, bu tutumların güdülenmiş olduğunu göstermektedir. Bu sebeple güdülenme, psikologlar tarafından genelde amaca yönelik tutumları harekete geçiren, onlara yön ve devamlılık veren bir süreçtir.

Herkesin kendine ait temel motiv ve ihtiyaçları vardır. “Motiv; bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, bir etkinlik veya işin gizli nedeni, bireyleri bilinçli ve amaçlı davranışlarda bulunmayan iten dürtü veya dürtüler bileşkesi olarak ifade edilir.”¹ Bu motive edici davranışlar, kişinin potansiyelini ifade eder ve sadece uyarıldığı zaman davranışa etki eder. Bu motive edici unsurların uyarılıp uyarılmaması, kişi tarafından algılanan durum ya da çevre ile ilgilidir.

Tınaz’a göre motivasyonun temelinde üç faktör vardır.

- “Kişinin karakterinde gizli bir şekilde yer alan ve kişinin türlü biçimlerde davranmasını temin eden kuvvet ve bu kuvvetleri güdüleyen sosyal etmenler ile davranışı harekete geçirilmesi.

- Belirli bir amaca ulaşmak üzere tutumların yönlendirilmesi,
- Kişi tarafından idrak edilen hedef kapsamında tutumun sürdürülmesidir.”²

İnsan davranışını harekete geçirme durumu, insanın kendi içinde, kendisinin farklı şekillerde hareket etmesini sağlayan güdüler ve güdülerini tetikleyen çevresel etkenlerle ilgilidir. Motivasyon doğrudan olarak davranışın kaynağı ile alakalıdır.

2. MOTİVASYONUN ÖNEMİ

İnsanların doyumluğa ulaşmamış gereksinimlerinin uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkmaktadır. Güdüler, insanı harekete geçiren güçtür. Kişi, yalnız

¹ B. Keskin, Çalışanların Performansını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, Atılım Üniversitesi(ATÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Ankara, 2008, s.19

² P. Tınaz, Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005, s.7

güdülendikten sonra harekete geçer. İnsanları belirli bir amaca güdülemenin yolu motivasyondur.

“Motivasyon doğrudan olarak hareket ve tutumun kökeni ile ilgilenir. Motivasyon, davranışın nasıl yönlendirileceği ya da yönlendirilmiş bir hareketin yoğunluğunun ne şekilde artırılabilceğini ortaya çıkarmaya çalışmaktadır. Bunun sebebi, bireyin tabiatı gereği, devingen ve çeşitli yollarla etkilenebilen bir varlık olmasıdır.”¹ Motivasyon, bireyleri tesiri altına almak, isteklendirmek ve belli bir hedefi gerçekleştirmek için onları harekete geçirmektir. Kurumlardaki motivasyon, kişilerin gereksinimlerini karşılamak için gerekli saha oluşturularak, kişileri etki altına alarak ve teşvik ederek harekete geçmelerini sağlamaktır.

Günümüzde, başta gelişmiş sanayi ülkelerinde, üretimin otomasyona yönelmesi ve işlerin insanlarla makineler arasında paylaştırılması ve kitlesel üretimle tek seferde çok sayıda ürün üretilmesi durumu, çalışan işçinin, çalışırken mesefade edeceği doygunluğun da azalmasında önemli bir rol oynamıştır. Karar verme mekanizmasının kendi inisiyatifinde olmaması, düşüncelerini işlerine katma imkanı olmayan çalışanların motivasyonları düşmekte ve verimlilikleri düşmektedir. Bu problemlerin oluşmaması ya da en az seviyede olması için idareciler, çalışanları bazı motivasyon araçlarından faydalananarak idare etmeli, onların içlerinde bulunan dinamikleri harekete geçirerek, çalışanları daha iyi çalışmaya teşvik etmelidir. Bu bağlamda işletmeler, çalışanları motive edici sebepleri belirleyerek, hem bireysel gereksinimleri karşılayabilecek, hem de işletmelerin kurumsal hedeflerine erişmek için çalışılan bir saha oluşturabileceklerdir.

2.1. Yönetici Açısından

Yönetimin esas amacı, var olan kaynakların etkin ve randımanlı bir biçimde kullanımını temin etmektir. Zira var olan kaynaklar kısıtlıdır. Ülkemiz gibi kalkınmakta olan ülkeler açısından bu çabaların başarıya ulaşması, var olan kaynakların iyi kullanılmalarına bağlıdır. Yönetim etkinliklerinin temeli olan insanın

¹ Tınaz, s.7

beden, zihin ve ruhsal potansiyelinin daha çok üretim sürecine dahil olma gayretleri motivasyon kavramı gündeme gelmektedir.

İdareci, güdüleme ve birey gereksinimlerini idrak etmenin, örgütsel amaçların sadece çalışanlarla birlikte oluşabileceği gerçeği bakımından önemliliğinin bilincinde olmalıdır. Çalışanların randımanının artması, onları isteklendiren etkenlerin araştırılmasını gerektirmektedir. Bu etkenlerden en önemlisi çalışanların gereksinimlerini harekete geçiren isteklendirme yapısını açığa vurmaktır. Çünkü, çalışanların kurum hedeflerine destekleri açısından isteklendirme unsurlarının belirli duruma getirilmesi ve güdülerin ortaya çıkartılması gereklidir. İdarecinin başarı olasılığı ile sahip olduğu isteklendirme bilgisi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanın, ne tür koşullarda, nasıl ve ne tür isteklendirme unsurlarıyla motivasyon edilebileceği hakkında yeterli bilgi sahibi idarecinin kurumsal bütünleşme ve çalışma verimini artırma olasılığı daha fazladır. Kurumların çalıştırdığı çalışanlardan, çalışanların da kurumdan bir takım beklentileri bulunmaktadır. Yazılı sözleşmelere ek olarak tarafların davranışsal açıdan da karşılıklı beklentileri bulunmaktadır.

Kurumlar iktisadi güç aracılığıyla beklentilerini karşılamaya çalışırken çalışanların kurumdan başlıca beklentileri de maaşların tam olarak zamanında verilmesi, kurumsal adalet ve iş güvenliğinin sağlanması gibi unsurlardır. Kurumların hedeflerine ulaşması çalışanların bu hedeflere uygun davranışlarıyla olasıdır, çalışanların etkili çalışması kendilerini iyi algılayabildikleri hal ve koşullara bağlıdır.

“Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarla iş birliği yapması gerektiğinin, bireyi ve performansını etki eden etmenlerin anlaşılması yolundan geçtiğinin farkında olmalıdır. İşveren bireysel farklılıkların farkında olmalı herkesi aynı şekilde motive etmeye çalışmamalıdır.”¹ Yönetici için, her çalışanın aynı teşvik yöntemleriyle motive olduğu fikrinde olması bir hata niteliği taşımaktadır. Eski tarzda olan idareciler, çalışanların büyük kısmının işlerinden hoşlanmadığını düşünür ve onların sadece korkarak ya da maddi araçlarla isteklendirilebileceğine inanmaktadır. Korku ve maddi araçlar, kısa vade için çalışanlara motivasyon

¹ G. Aktürk, Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi(BEÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.7

sağlayabilir fakat bunlar uzun vadede motivasyon için iyi bir yöntem değildir. Modern anlayış açısından ise çevre, yönetici tarafından iyi olarak tanınmalı ve kullanılmalıdır.

2.2. Çalışan Açısından

Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda mal ya da hizmet üretme hedefini gerçekleştirmek için bulunmaktadır. Bu hedeflerin gerçekleşmesi durumunda kendilerine bazı şeyler söz verilerek belirli bir hedefe yönlendirilirler. Çalışanlar, genelde iktisadi, psikolojik ve sosyal unsurlarla isteklendirilmek isterler. Bu kapsamda esas olarak çalışanlar, yaptıkları çalışma karşılığında kendilerine söz verilen ücreti zamanında almayı ve iş ve sosyal güvenliğe sahip olmayı isterler.

Endüstriyelleşme süreci ile birlikte şehirleşme hız kazanmış, üretim ve refah seviyesi artarak, çeşitli gereksinimler belirmiş, böylece toplum tüketim toplumuna dönüşmeye başlamıştır. Bunun sonucunda, insanlar daha fazla tüketim için daha fazla kazanmak ve harcamak gereksiniminde bulunmuştur. Bu yüzden etkili bir motivasyona olan gereksinim artmıştır.

İsteklendirmedeki en önemli öge, çalışan tutum ve bunların sebepleri hakkında bilgi sahibi olmaktır. Her tutumun temelinde bir arzu, üzerinde de bir hedef bulunmaktadır. Hedeflere erişim için kişinin arzularının doyuma ulaşması gerekir. Bu arzular kişinin içsel arzuları olabileceği gibi, dış çevreden gelen dışsal arzular da olabilir. Kişi, hedeflerine ulaşabildiği oranda mutludur, aksi durumda kişi hedeflerine ulaşamamasının verdiği mutsuzluk ve endişe içindedir. Bu durum da genellikle, kişiyi işine karşı isteksiz yapar.

İsteklendirmenin hedefi, çalışanlarda daha çok çalışma isteği oluşturacak unsurların bulunması ve bu unsurları olabildiğince karşılamaktır. Diğer bir ifade ile çalışanlar, her gün çalışmaya başlarken, istekle gelip istekli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

Motivasyon, çalışanların gereksinimlerini ortaya çıkarmak ve bu gereksinimlere uygun yöntemlerin sağlanmasıyla oluşur. Motivasyon kişinin gayret ve etkinliklerini kurumsal hedefler doğrultusunda yönlendirmektir. Bu yönlendirmeyi başarmak için de kişinin gereksinim, arzu ve beklentilerini karşılayabileceği ortamın hazırlanması gerekir. Kişi istek ve gereksinimlerini yönetimin kendisine sunduğu unsurlar ile karşılatarak çalışma isteğini artıracaktır.

Akılcı bir güdüleme sistemi psiko - sosyal prensipleri baz alan, kurum hedefleri ile çalışan hedefleri arasında bir balans unsuru olmalıdır. Böylece, güdüleme sisteminden çalışan ve kurum açısından aşağıdaki yararlar öngörülebilir:

Çalışanların temel iktisadi gereksinimlerinin giderilmesine olanak sağlamak.

Çalışanların sosyo - kültürel, ekonomik, psikolojik gereksinimlerinin giderilmesine olanak sağlamak.

Çalışanların kararlara dahil olma, fikirlerinin alınması, toplantılara iştirak etme aracılığıyla egolarını tatmine yardım etmek.

Çalışanların kabiliyetlerini geliştirecek olanaklar sunmak.

Kişilerin kreatif ve liderlik kabiliyetlerinin açığa çıkmasını sağlamak.

Farklılaşan sosyal, iktisadi ve kültürel şartlara uyumlu bir biçimde kurumların ‘esnek motivasyon sistemi’ oluşturmalarına imkan sunmak.

Kurum ile çalışan hedeflerinin birbirlerine uyumlu olmalarına katkıda bulunmak.

Çalışanların çevresinin tanınması, çalışanın anlaşılması, çevresinde gözlem yapılması, bireyi neyin motive ettiğini tespit eden unsurlardandır. “İletişimi iyi olan kişiler sorunlarını daha kolay çözüme kavuşturur. Böylece iş arkadaşları arasındaki ilişki de iyi olacaktır ve bu da yöneticiye doğru gidecektir. Motivasyonu güçlü çalışanların performansı da güçlü olur. Az zamanda hem kaliteli hem çok iş yapılmış olur. Yaptığı işten mutlu olur monoton iş yaşamından kurtulmuş olur.”¹ Bireyleri

¹ Aktürk, s.8

nelerin isteklendirdiğini bilmek, dış çevreyi idrak etmeyi, bireylerin tutumlarını idrak etmeyi gerektirmektedir. Bu bireyi inceleme yapmaya ve dış çevresini tanımaya itmektedir. Karşısındakini iyi olarak tanıyan bireyler birbirleri ile olan sorunları daha kolay çözmekte, bu sebeple çalıştığı arkadaşları ve idarecilerle daha iyi ilişkilerde bulunabilmektedir.

2.3. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından

Evlilik içinde, arkadaş grubu ya da aile üyeleri olarak motive edici unsurları bilmek, ilişkilerin daha sağlam ve sorunsuz olmalarını sağlamaktadır. Her davranışın bir sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerin bulunmaya çalışılması, başka sorunları da önceden tahmin etmeye, sorun oluşmadan çözülmesine yardım edecektir. “Bu sebepleri bulmaya çalışmak, başka problemleri de tahmin etmeye bulmaya, problem ortaya çıkmadan çözmeye yardım etmiş olacaktır. Bu kavrama aşına olan kişiler, aile ve arkadaş çevrelerinde bu kavram üzerinde yoğunlaşacaktır. Gerek iş hayatında gerek sosyal yaşamda ya da özel hayatta mutlu ve huzurlu bir yaşam için motivasyon etmeninin önemi üzerinde durulmalıdır.”¹

3. MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ

3.1. Örgütsel Hedefler

Motivasyon konsepti, kurumsal sebepler kapsamında düzenlenmediği durumda, çalışanın çalışmaları yanlış noktalara yönelebilir. Motivasyonun bir idare işlevi olarak önemli, kurumda insanın gereksinimi ile kurumsal gereksinimler arasında bir paradoks olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır. Bireyi motive ederken, kurumun hedefleri ile aynı yönde olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanlara verilen motive çalışmaları, taraflar arasında çalışmaya yol açmadan, kurumun amaçlarına doğru yönlendirilmelidir. Bu sebeple motivasyonun kurum açısından

¹ Aktürk, s.8

kullanılması ve idari olarak başarı elde etmek için, çalışanın harcadığı enerji, işletme yararına yönlendirilmelidir. Burada yönlendirme, motivasyon araçları ile yapılmalıdır. Bu şekilde çalışan hem kendi gereksinimleri hem de işletme amaçları için verimli olacaktır.

3.2. Bireysel İhtiyaçlar

Karşılanmamış bir gereksinim, motivasyonun başlangıcını ortaya koymakadır. Kişinin istek ve gereksinimleri karşılanmadıkça, bir iç dengesizlik ve gerilim durumu ortaya çıkmakta ve bu durum sürmektedir. Kişinin dikkati bu gereksinimlerdeyken, ondan verimli çalışmasını beklemek doğru olmamaktadır. İlk olarak kişinin içindeki giderilmemiş gereksinimleri karşılanarak iç çatışma ortadan kaldırılmalıdır. Kişiyi harekete geçirmek için gereksinimlerinin karşılanması gerekmektedir. Karşılanan bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi yok olana kadar davranışı değiştirmemektedir.

Çalışanlar, kendi kişisel gereksinimlerini karşılamak için bir çaba içindedir. Ancak gereksinimlerini karşılamada her zaman başarılı olmamaktadırlar. Kişisel gereksinimleri karşılanmayan kişi rahatsızlık hisseder ve yapmış olduğu işe karşı yeterli motivasyon sağlayamamaktadır. Zira, ne kadar çalışsa da, gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmaktadır.

3.3. Efor

Gereksinimlerin karşılanmasında kişi belli bir çaba içindedir. Karşılanmamış gereksinimleri olan ve bunları karşımayı isteyen kişinin içinde bulunduğu fiziksel ya da psikolojik gerilim durumu, kişilerin belli hareketler sergilemesine yol açmaktadır. Kişi iç çatışmasını yaşamış olduğu eksikliklerin karşılanması için kimi tepkiler vermektedir. Bir hedefe hizmet eden bu kişisel davranış, çabadır. Bireyin gereksinimi karşılanana kadar bu çaba devam etmektedir. “Çalışanların sarf ettikleri efor karşılığında, ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ile çalıştıkları iş yerlerindeki huzuru doğru orantılıdır. Çünkü, sarf ettiği eforun karşılığını alamadığını hisseden kişi

huzursuz olur. Bu huzursuzluğunu iş yerine aksettiren çalışanlar, çalışma ortamında da huzursuzluğa sebep olur.”¹

3. İŞ MOTİVASYONUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışanları, bağlı olduğu kurum ve işine bağlayan unsurlar yalnızca ekonomik hedefler değildir. Çalışanın motivasyonunu hedefleyen sosyal, psikolojik, kurumsal ve idari isteklendirme unsurları da, çalışanın motivasyonunda rol oynamaktadır. Bu tür araçlar, eğitim ve iş hayatında yükselme, kararlara katılma, performans değerlendirme, fiziki çalışma koşulları, iletişim gibi araçlardır. Kişinin çalışma hayatındaki başarının elde edilmesinde, çalışanların kabiliyet ve isteklendirme seviyelerinin etkinliği fazladır. Kabiliyetsiz bir bireyin başarısız oluşu ne kadar olağansa, kabiliyetli fakat motive edilmemiş ya da motivasyonu düşük bir çalışanın da başarısız olması olağandır. Bu durumda, çalışanların kabiliyetlerini kurum hedefleri doğrultusunda tam olarak kullanımının sağlanması gerekmektedir. Çalışanları motive etmek için kurumlarda, isteklendirici araçların idarede etkili ve sistemli olarak kullanılması gereklidir.

Motivasyonda temel hedefi çalışanların verimli, etkin ve istekli çalışmaları için uygun koşul ve ortam hazırlamaktır. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için, idareciler ve bu alanda uzman kişiler, iş dünyasına birçok örnek ve önerilerde bulunmuşlardır. Fakat, bugüne dek bulunan bu örnek ve önerilerin yüzde yüz başarıya ulaştığını söylemek olanaklı değildir.

Motivasyonda kullanılan araçlar, her zaman ve her ortamda aynı etkide bulunmayabilir. İlk olarak, çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar nedeniyle, bir kişiyi motive eden bir araç başka bir kişi için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örnek olarak, bir çalışanı çalışma hayatında etkili olabilmesi için maaş artışı gibi ekonomik araç uygun olabilirken, başka bir çalışan için psiko - sosyal araçlar uygun olabilmektedir. Aynı şekilde, bir kurumda gereksinimler ve isteklendirme araçlarının çalışanı doyuma ulaştırma seviyeleri, diğer bir kurumla benzer olmayabilir.

¹ Aktürk, s.10

“Motivasyonda faydalanan isteklendirici unsurların verimliliği aynı zamanda kurumları idare edenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlıdır. Örneğin, bir işletmede uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin, bir başka işletmeye geçtiğinde aynı başarıyı gösteremeyebilir.”¹ Kurumları idare eden yöneticilerin sahip olduğu başarı, idare ettikleri kurumda çalışanların, iktisadi, sosyal ve psikolojik yapılarını yakın olarak tanımaları ve işgörenlerin genelinin kabul ettiği uygulamaları takip etmesi ile alakalıdır.

İnsanlar, çeşitli karışık hareketlere sahiptir. Bu nedenle motivasyonun belli kıstaslara sığdırılması zordur. Kişilerin birbirinden değişik hal ve hareketler göstermesi, bu durumu daha da zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifade ile motivasyon, kişiye ve duruma göre değişkenlik gösterir. Bu sebeple, bir kurumun ihtiyaç ve motive araçları, başka bir kurumla aynı olamaz.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, hangi kesimde olursa olsun, çalışanların belli anlarda psikolojik sorunlar yaşadığı ve bu durumdan kurtulmada zorlandığı görülmektedir. Sanayileşmenin, şehirleşmenin ve şehir sorunlarının ve bireyin aynı meslekte uzun süre bulunmasının oluşturduğu monoton olma durumu, birey üzerinde oluşturduğu psikolojik sorunlarla kişisel sorunlarla da birleşince, çalışanın bu olumsuzluktan kurtulmaları gerekli olmaktadır. Bu bağlamda modern idareciler büyük bir göreve sahiptir. Bu vazife de, kurum idaresinde yetki ve mesuliyet sahibi olan idareciler olarak, kurumda görevli çalışanların işinden ya da özel hayat sebepli sorunların çözümü amacıyla çalışanların isteklendirilmesi ve desteklendirilmesidir.

“Hemen her kesimde, idarenin başarısı ile idarecinin başarısı doğru orantılıdır. İdarecinin başarısı da, çalışanların verimli olması, teknoloji düzeyinin yeterli olması ve çalışma sahasının iş ve çalışan için uygun duruma sahip olması ve iş hayat kalitesi ile alakalıdır.”² Çalışanların sahip olduğu başarı da, çalışanların idaresi, yönlendirilmeleri, motivasyonu, isteklendirilmeleri ve uyumlu olarak çalışmaları ile alakalıdır. Fakat insan hal ve hareketlerinin çok kompleks ve zor olması, kişiler

¹ F. Bilecen, İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008 , s.47

² Bilecen, s.47

içinde bireysel ve sosyal ayrımlılığın olması, isteklendirme hakkında genel kural ve ilkelerin uygulanmasını ve geliştirilmesini zorlaştırmaktadır.

4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Kurumların işletilme sebebi ile çalışanların çalışma sebeplerinin temeli iktisadi amaçlara dayanmaktadır. Başta klasik iktisadi kuram içinde girişimcinin temel hedefi, kazancını artırarak kendi yararlarını azami duruma getirmektir ve isteklendirme unsurlarına bu açıdan bakmaktadır.

“İktisadi isteklendirme araçları, özellikle gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde bulunan çalışanlar için önemli motivasyon araçlarındandır.”¹ Çalışanları işlerinde motive eden en güçlü unsurlarından biri, belli ve tatminkar bir gelir elde edilmesi, diğer bir ifadeyle iktisadi olarak ödüllendirilmesidir. Bu sebeple çalışanların çoğunluğu açısından ücret ve daha fazla gelir elde etme imkanı, önemli bir isteklendirme unsurudur.

4.1.1 Ücret

Ücret, çalışanın kurumda çalışması sonucunda karşılık olarak almış olduğu birincil armağandır. Ücret, kişi için sadece iktisadi bir unsur değil, aynı zamanda çalışanın iş ve kuruma yapmış olduğu katkısını, dolayısıyla kurum içindeki pozisyonu, önemi ve işveren tarafından verimliliğinin nasıl değerlendirildiğini yansıtan önemli bir öğedir.

“Ücret, kişi için gereksinimlerini karşılama, kendisini güvence altına alma ve emniyet içinde hissetmeleri, kabiliyetlerini göz önünde bulundurma ve hedeflerine ulaşım aracı şeklinde görülmektedir.”² Ücret ve ücretlendirme, çalışan ve işveren açısından bir geri bildirim unsurudur. Ücret, çalışanın mesleğinde ilerlemesi, diğer

¹ Bilecen, s.47

² Bilecen, s.47

alışanlarla arasındaki randımanını ve kurum hiyerarşisindeki pozisyonunu da ifade etmektedir. Ücret kişinin refah seviyesinin bir göstergesidir. Kişinin aldığı ücretle ortalama refah seviyesini yakalayamaması, tatminsizlik oluşturur, iş doyumu ve motivasyon üzerinde olumsuz etki yapar.

Nesnel bir ücretlendirme düzeni, çalışanın eğitim, kabiliyet, deneyim ve emeğini değerlendirmeli, çalışana etkili ve randımanlı olarak çalışmaya isteklendirmelidir. Çalışan açısından adaletli bir maaş düzeni, kurum içinde, sektör içinde ve ülke genelinde ücret dengesini sağlamalıdır. Kurumun belirlediği ücret seviyesi, vasıflı insan kaynakları sağlanması ve kurum içinde var olan çalışanların kurum içinde kalmalarının sağlanmasında etkili bir araçtır. Ücret seviyesi kurumun vasıflı işgücüne sahip olmasını ve kurum içinde bulunan bu iş gücünü kurum içinde tutabilmeyi sağlar nitelikte olmalıdır. Vasıflı iş gücü, kurumlar arasındaki rekabet için önem taşıyan bir etkidir. Çalışanın kazandığı ücret, hayat açısından gerekli olan ekonomik unsurları sunması ve bireyin toplum içindeki pozisyonunu belirlemesi için önem taşımaktadır. Bu nedenle ücret temel bir motivasyon aracıdır.

Klasik anlayışta ücret en etkili motivasyon aracıdır. Günümüzde bile çoğu çalışan için ücret, motivasyonu oluşturan bir unsur olarak kabul görmektedir. Çalışanın çalışmadaki birincil amaç, ekonomik getiri olduğu gibi, kurum içinde kalması ve kuruma bağlılığında da ücret, en güçlü araçtır.

Ücretin kurumlarda isteklendirici bir unsur olarak kullanımı, ücret artışı ve indirimi ve ücretin çalışanlara ödeme türü ile alakalıdır. İsteklendirmede belki en fazla uygulanan unsur, aynı pozisyon içinde bulunan çalışanların terfi edilmeden ücretin artırımı ya da terfi ile birlikte ücretin artırımıdır. Ayrıca çalışanlara daha az ücret verme tehditinin uygulanması da, eski ücret seviyesine alışkın olan çalışanları daha çok çalıştırma hakkında isteklendirici unsur olarak kullanılmaktadır. Bu uygulama, genelde primlerin kesilmesi olarak uygulanmaktadır. Bu uygulama, iş etiğine aykırı davranan ve uyarılara karşı bu davranışları sürdüren çalışanlar için en son uygulanmalıdır.

Çalışana yapılan maaş artışı, yalnızca alım gücünü yükseltmekle kalmaz, onun konumunu, prestijini ve güvenini de artırmaktadır. Motivasyon araçları içinde

ücret artışı, oldukça etkin bir araçtır. “Yapılan araştırmalar sonucunda ücretle verimlilik arasında çok etkileyici bir ilişki olduğunu belirtilmiştir.”¹ İktisadi isteklendirme unsurlarından en eskisi ve yaygın olarak kullanılan yöntem olan maaş artışı, çalışanın kendisini aldığı ücret kadar kendini güvende hissetmesi bakımından en önemli motivasyon yöntemlerinden biridir. Zira ücret, kişinin nerede ve ne kadar çalışacağını belirlemede en önemli etken olmaktadır.

Ücret-Motivasyon ilişkisi Taylor’un de dikkatini çekmiştir. “F. W. Taylor’a göre ücretin yüksek olması iş görenin motivasyonunun daha yüksek olmasını sağlayan en önemli etmendir.”² Bu konuda öne çıkan unsur, güçlü bir motivasyon aracı olan ücretin, ihtiyaç duyulan çeşitli ürün ve hizmetleri satın alma gücüne sahip olduğu ve ücretin yüksek olmasının kurum içindeki pozisyon ve kişisel başarının bir işareti olmasıdır. Ücretin yüksek olması, motivasyonda tek etken olmasa da, çalışan motivasyonu ve başarımında etkisi yüksektir. Burada bahsedilen ücret yalnızca iş gücü değil, çalışanın başarısının da göstergesidir.

Ayrıca, kurumlarda çalışanlar arasında ücret hakkının gözetilmesi de önemli bir unsurdur. Her çalışan çalıştığı kuruma kabiliyet, bilgi ve marifetiyle çeşitli katkılarda bulunmakta ve kurum içinde ürün ve hizmet ortaya koymaktadır. Yapmış olduğu iş karşılığında da adil bir ücret beklemektedir. Kurum, bireye bilgi, marifet ve kabiliyetlerini kullanabilme fırsatı sunacağı bir saha sağlamaktadır. Kurum aynı zamanda, karlılık elde ederek, çalışanlarına başarı ve verimlerine göre ücret vermek konumundadır. Verim ile ücret arasındaki ilişki, çalışanın işi ve kurumuna olan bağlılığı belirleyen bir etkidir. Çalışanların ücretlerinin yeterli olması, onları motive edecek ve yapacakları işlere önem vermesini ve özen göstermesini sağlayacaktır.

Randımanlı olma, giderleri düşüren unsurlardandır. Yüksek randımanlı olan kurumlar, çalışanlarına daha iyi ücret ve ücret uygulamaları sunabilmektedir. Bu durum, çalışana hem güven verir, hem de çalıştığı kurum ve işe karşı ilişkinlik hissini artırır. Ücretin motivasyon üzerinde olan etkisine bakıldığında, ücretin yüksek olmasının, çalışanı motive eden unsurların başında geldiği görülmektedir.

¹ Bilecen, s.48

² E.Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.319

Çalışanların kurumlarda, başarımları ve kazanacakları ödüller arasında bir ilişki kurarlarsa, iktisadi ödüller, bireyleri güdüleyen bir etken olmaktadır.

Yapılan araştırmalarda farklı üretim yapıp farklı maaş alan iki çalışanın maaşlarında farklılığa gidildiğinde, az maaş elde edene çok, çok maaş elde edene alana az maaş artırımını sağlandığında, maaşı artan çalışanların performansları, önceden aynı maaşı alandan daha fazlalaşmıştır. Maaşında düşüş olan bireyin başarımları önceden bu maaşı alan bireyin başarımlarından daha az olduğu görülmüştür. “Kognitif teoriye göre bu beklenti kavramı ile açıklanmaktadır. Algıda zıtlık kişide mutsuzluk, huzursuzluk, iş tatminsizliği, motivasyon eksikliği yaratır.”¹ Maaşın az olarak görülmesi, iş doyumunu ve eşitlik hissini azaltmaktadır.

4.1.2 Primli Ücret Uygulaması

Çalışanın aylık olarak düzenli ve sabit olarak aldığı ücretin yanında, daha fazla ve verimli çalışması konusunda motive etmek için verilen ek ücret prim olarak adlandırılmaktadır. Prim, kişi ve işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bazı kurumlar, çalışanlara üretimi artırıcı çalışmaları karşılığında prim vermektedir. Çalışanlara verilecek olan prim, çalışanları maaş gibi doğrudan etkilemektedir. Ayrıca, çoğu kaynağa göre prim, ücretin bir parçasıdır. Bu sebeple kurumların uygulayacağı prim düzeni adil bir şekilde ayarlanmalıdır. “Prim uygulaması da ücret uygulaması gibi çalışanları direkt olarak ilgilendiren bir uygulamadır. Hatta çoğu kaynakta ücretin bir uzantısı olarak bildirilir. Bu yüzden prim uygulamasının adil bir şekilde uygulanmalıdır. Primler tamamen başarımlar değerlendirme sonuçlarına dayalı olabileceği gibi, hem bu sonuçlara, hem de departmanın, projenin ve işletmenin başarımları ve randımanına da bağlı olabilir.”²

Harici bir motivasyon aracı olan prim, etkin bir motivasyon aracı olmakla birlikte, doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Prim, çalışanın randımanı ve başarımlarına göre dağıtılmalıdır. Hatalı başarımlar kriterlerine göre uygulanan prim dağıtımı, çalışma randımanı ve motivasyonu olumsuz olarak etkileyebilir. Primle

¹ M. Silah, Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000, s.93

² Silah, s.93

özendirilen üretim daha hızlı olur fakat sistem kaliteli olmazsa, üretimin hızı kalite unsurunu ters yönde etkileyebilir. Bilinç dışı ve dikkatsiz olarak uygulanan başarımlar uygulamaları, kaliteyi olumsuz olarak etkileyebileceğinden dolayı, kalitenin düşmesini veya bozulmasını engelleyecek tedbirlerin prim sistemi içinde bulunması sağlanmalıdır.

Prim uygulamasını uygulamak zor bir durumdur. Özellikle imal edilen ürün ve sunulan hizmetin ölçümünün zor olduğu durumlarda, primli ücret sisteminin uygulanmasında zorluklar bulunmaktadır. Bununla birlikte, zaman esaslı temel alınarak uygulanan ücret alanlarla, primli ücret alan çalışanlar arasında sorunlar çıkabilir. Örnek olarak primli ücret alan alt düzey bir çalışan, zaman esasına göre ücret alan daha üst seviyede çalışan bir çalışandan daha çok ücret alabilir.

Prim uygulamasındaki kıstas, nicelik ve oranlar, anlamlı olmalıdır. Çalışanlar için ulaşımı zor oranların hedef alındığı prim uygulamaları, çalışan motivasyonunu düşürerek, primin amacını yetersiz kılar. Çalışanlar, prim sisteminin uygulama yöntemleri ve nasıl hesaplandığı hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Ayrıca primlerin çalışanlara zamanında dağıtılması, prim uygulamasının işverenler tarafından ciddiye alındığını belirtmektedir.

“Temel ücretin dışında çalışanlara ödül ve motive amaçlı verilen primlerde kriter başarı olmalıdır. Kişisel ödüllendirme sistemi, grup ödüllendirme sisteminden daha motive edici bir uygulamadır. Böylece çalışanlar daha fazla maddi kazanç için daha fazla çalışacaktır.”¹ Bununla birlikte prim miktarının belirlenmesinde, çalışanın harcamış olduğu ek olan gayrete hak edilen primin uygulanmayışı ya da primin keyfi kriterlerle uygulanması, çalışanlarda uyuşmazlık oluşturabilir. İşletmeler, çalışanı primle motive etmeyi güdüliyorsa, prim sisteminin sakıncaları en aza indirilmelidir.

Primlerin uygulanışında tamamen başarımlar değerlendirilmesi göz önüne alınabileceği gibi, hem bu değerlendirme hem de departmanın, projenin ve kurumun başarımlar ve randımanı da göz önünde bulundurulabilir. Prim uygulanışında önemli olan bir diğer konu, primin her çalışanın başarımlarına göre farklı hesaplanmasıdır.

¹ Silah, s.95

4.1.3 Çalışanların Kara Katılımı

İktisadi güdüleme unsurlarından diğeri de çalışanların kurumun karına katılımıdır. Kurumun karına katılım, çalışanları daha randımanlı ve isteyerek çalışmaları açısından motive etmek için uygulanan bir uygulamadır. Kurumun belli dönem sonunda kazandığı karın bir kısmını, bu karın kazanılmasında katkısı olan çalışana dağıtımı, sistemin temelini oluşturur. Bunun sebebi, üretimin gerçekleşmesinde, sermaye olduğu kadar emek faktörünün de aynı oranda değer taşıyor olmasıdır. “Kara katılma, çalışanların ücret dışında yan bir gelir kazanmaları dışında, kalifiye işgücünün kurum içine dahil olması ya da çalışmasının devamının sağlanması bakımından önemli bir rol oynamaktadır.”¹

Kara katılma, işveren ile çalışanları, kurum içinde birlikte, elde edilen karı ortaklaşa paylaşmaya iten bir motivasyon yöntemidir. Kara katılımın birçok yolu vardır. Birincil olarak, kara dahil olan çalışan, kar oran ve miktarının artmasını amaçlar, aynı zamanda kurumun esas hedefi ile bütünleşmiş olur. Çalışanlar, kurum karının artması için çalışırken, üretkenlik de doğru orantılı olarak artmaktadır.

Kara katılmanın, müşterek bir hedef özelliğine sahip olması sebebiyle, çalışanların kurum içinde birlik sağlaması daha kolay olabilmektedir. Kara katılım ile çalışanın işe ilgi ve başarısı artmakta, işten ayrılma oranı azalacağından ve bu sayede yeni işe girişlerin olmayacağından dolayı, çalışanların değişim oranı da düşmektedir.

Ancak, kara katılmanın çalışanlar için bazı sakıncaları da vardır. Karın elde edilmesi ile her çalışanın işe gösterdiği ilgi ya da başarı arasında doğrudan bir ilişki kurmak kolay olmamaktadır. Belli bir dönem sonunda kazanılan karın, kurum içindeki tüm çalışana dağıtılması, çalışan çalışanla birlikte, verimsiz çalışan ya da az çalışan kişi de ödül kazanmış olmaktadır. Ayrıca, dönem sonunda kar elde edilmemesi durumunda, her dönem sonu kar dağıtımına alışmış çalışanın olumsuz tepkisi görülebilmektedir. “Düzenli bir sistem halinde iş görene ödenen ücretin belirli bir oranında ödenmesi, maaşın bir parçasıymış gibi hissedilmesine sebep olur ve

¹ Aktürk, s.25

motive etme özelliğini kaybetmiş olur.”¹ Bu olumsuzluk içinde, çalışan idareye karşı olumsuz tepkide bulunabilir ya da elde edilen karın çalışanlardan saklandığı düşüncesine kapılabilir.

4.1.4 Ekonomik Ödüller

İdareciler, çalışanların ödül almaları karşılığında çabalarının da artacağı beklentisi ve kanaatindedir. Fakat verilen ödül, gerçekten çalışan açısından çaba sarf etmeye değer olmalıdır. Çalışanların bir kurum içinde çalışma nedenleri içinde temelde ekonomik amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçla, çalışan motivasyonunda ekonomik isteklendirme araçları diğer araçlardan daha etkin bir araçtır. Çalışanı işine isteklendirmek ve kuruma daha çok bağlamak için, başarılı olanlara ekonomik olarak paha taşıyan ödüller verilebilir.

Ödül, ödül alan çalışanları daha randımanlı ve başarılı çalışmaya teşvik edeceği gibi, diğer çalışanları da bu şekilde isteklendirici bir özellik taşımaktadır. Bu kapsamda dikkate alınması gerekli birinci unsur, uygulanmasına karar verilen iktisadi motivin, çalışanın edindiği başarıdan hemen sonra uygulanmasıdır. İkinci unsur ise, çalışanın sağlamış olduğu başarılı çalışma, onları daha etkili çalışmaya ve işleri ile ilgili yeni fikir ve önerilerde bulunması açısından teşvik edecektir.

Kurum içinde bulunan çalışanlar, üretimde bir artış sağladıklarında, kurum içi disiplinine uygun davrandıklarında ya da kurum açısından olumlu davranış gösterdiklerinde, kurum idarecileri tarafından ekonomik ödüllerle motive edilebilir. Burada önemli olan, çalışan davranışlarının hangilerine ödül verileceği ve bu davranışlara ne tarz ödüllerin verileceği ve ödüllendirmenin adil bir şekilde yapılmasıdır.

¹ Aktürk, s.25

4.1.5 Sosyal Yardım/Kolaylıklar

Çalışanların hayatlarının önemli bir kısmı, çalıştığı ortamlarda geçmekte, maddi ve manevi gereksinimleri de çalıştığı kurumlarda karşılamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar ihtiyaçlarını karşılamak için kurumlarına bağlı olmak zorunda kalmaktadır. Bu duygu nedeniyle, kamu kurumları dışında çalışan çalışanlar, endişe duymaktadır. Çalışanların kurumlarına bağlı kalma zorunluluğu, kamuda görevli çalışanlardan çok özel sektör çalışanlar için olumsuz bir durum özelliğindedir.

“Çalışanların şirkete olan bağımlılıktan zarar görmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanları maddi açıdan koruyacak sistemler oluşturulmuştur. Çalışanlar için mecburi bir hizmet olan bu kavramlar, günümüze bakıldığında ödül değil hak edilmiş kavramlardır.”¹ Bununla birlikte, kurumlar bu teminatları çeşitlendirerek, motive amaçlı kullanmayı da tercih edebilir. Çalışanların koşullarda emekli olma olanağına sahip olması, sağlık güvencesinin daha kullanışlı olması, ücretli ve ücretsiz izin hakkının sunulması gibi haklar, çalışanın işine daha çok bağlı olmasında yararlı olan motivasyon araçlarındandır.

Çalışanlara, ulaşım, yiyecek, giyecek, kira yardımı, özel sağlık sigortası, ikinci emeklilik, daha iyi çalışma ve hayat imkanı sunan ekonomik faydalar sağlayan sosyal yardımların verilmesi, onların iş ve kurumları hakkında olumlu olarak etkilenmesi ve motive edilmelerinde etkili bir araçtır. Verilecek olan bu yardımların hedeflerinin belirlenmesi, bu yardımların kurum tarafından nasıl karşılanacağı ve dağıtım esasları gibi konular, işverenler tarafından belirlenmesi gereken konulardır. Bu tür sosyal yardımların, hangi çalışana verileceğinin araştırılması, bu sosyal yardımların kurum açısından maliyetinin iyi şekilde çözümlenmesi, yarar ve zararların sistematik olarak tanımlanması, kurum açısından önemlidir.

Kurumun iktisadi imkanları kapsamında yeni sosyal kolaylıkların incelenmesi, planlanması ve uygulanması, iş yaşam kalitesinin artırılması, çalışanlara kurum içinde ve dışında daha iyi çalışma ve hayat şartları, kurumların uyguladığı diğer

¹ V. Yıldırım, Genel İşletmecilik, Sakarya, 2000, s.435

motivasyon araçlarıdır. Örnek olarak çalışanın ev ile kurum arası ulaşımı için servis olanağı verilmesi, öğlen arasında verilen yemeklerin çalışanlar için uygun olması, ekstra çay-kahve servisi gibi unsurlar, kurumların zorunlu olmadığı ancak, çalışanlarını kuruma bağlı kılmak ve motive etmek amaçlı sundukları araçlardandır. Bu tür motivasyon araçları, diğer ekonomik motivasyon araçları gibi nakdi olmamakla birlikte, çalışanlara ekonomik katkı sağlaması nedeniyle ekonomik araçlar kapsamına alınmaktadır. Bu şekilde çalışanlar, ücret ve prim dışında elde ettikleri mali faydaları ile çeşitli faydalar sağlamaktadır. “Bugünkü kurumlarda, nakdi olmayan sosyal kolaylıklar, çok kapsamlı olarak uygulanmaktadır. Çalışanlara lojman ya da araba verilmesi, çalışanların çocuklarına kreş, okul ve burs gibi eğitim destekleri, tatil imkanları, telefon hattı sağlanması gibi kolaylıklar, günümüz kurumlarında uygulanan sosyal kolaylıklardandır.”¹

4.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları

Kurumların hedeflerine ulaşmasında, çalışanların mutlu ve sağlıklı bir ortamda çalışmaları önem taşımaktadır. İdarecilerin amacı, çalışanların mutlu ve sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır. Bu nedenle idareciler, psiko - sosyal motive araçlarını uygun zaman ve yerde isteklendirici olarak kullanabilmektedir.

“Ekonomik araçların aksine psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik bir fayda sağlayacakları araçlara değil, çalışanların psikolojik ve sosyal durumlarına yönelik fayda sağlayan motivasyon araçlarıdır.”² Çalışanlar için maddi unsurların yanında, duygusal olarak tatmin olması, onları çalışma hayatında motive edecek etkenlerdendir. Başarımı yüksek çalışanın, ekonomik ödülün yanı sıra, takdir, statü, yetkilerinin artırılması, çalışanın kendisini geliştirecek ortam bulması gibi sosyal motivasyon araçları, çalışanların işleri ve kurumlarına olan sadakatin artmasına ve işlerini daha randımanlı olarak yapmalarına yol açmakta ve onları psikolojik olarak

¹ Yıldırım, s.437

² O. Şen, “E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma”, T.C. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi (ESOGÜ), SBE, YYLT, Eskişehir, 2010, s.42

desteklemektedir. Bu bağlamda psikolojik motive araçları, özellikle günümüz çalışma koşullarında, çalışanları psikolojik olarak motive eden araçlardandır.

4.2.1 Çalışmada Bağımsızlık

Çalışanların büyük kısmı kişilik duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişimini artırmak için, diğer çalışanlardan bağımsız olarak çalışma, karar verme yetkisine sahip olma ihtiyacına önem vermektedir. Bir kişi, özgür bir ortamda gelişme ve çalışma imkanı bulduğu zaman, kendisini bulunduğu grubun bir üyesi olarak hissetmekte, kurum için yararlı olma isteği bulmakta ve kendisini grup içinde değerli bir çalışan olarak hissetmektedir.

İdareci konumundaki kişi, idaresi altında bulunan kişilerin baskı altında olma hissini engellemek için ilk olarak bilgi, uygun olma ve belli bir seviyeye kadar yanlışları hoş görmem ile alakalı şartları sağlamaktadır. Bunu sağladıktan sonra çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerinden faydalanabilecek biçimde, onların bağımsız olmalarını sağlayacak imkanlar oluşturabilmektedir. Bir çalışan bağımsız olarak geliştiği durumda, kendisinin bir birey, bulunduğu grubun bir üyesi ve bir şeyler ortaya koyabilen ve bulunduğu grupta değerli bir çalışan olarak görecektir. Çalışanlara bağımsızlık ve otonomi verildiği zamanda, onların mesleklerinden duymuş olduğu mutluluk ve memnuniyette artmaktadır.

“Çalışmada bağımsızlık, çalışanların sınırsız bir özgürlük sahibi olduğu anlamına gelmemektedir. Aksi durumda kurumsal yapıdan ve otoriteden söz edilememektedir.”¹ Çalışanların sahip olduğu ilgi ve becerilerinin saptanıp, çalışanlara çalıştığı alanda ve belli ölçü içinde çalışma özgürlüğü tanınmasında hem idareci hem de çalışan açısından yarar vardır. Bu tür bir çalışma ortamında kişisel kabiliyetler, çalışanın sahip olduğu yaratıcılıklar kolayca ortaya çıkarılabilir ve çalışan motivasyonunun artmasında yararlı olabilir.

Çalışanların bağımsızlık unsuru ile motive edilmeleri, çalışanların kişisel gelişmelerinde bir katkı sağlayabilir. Çalışanların kendi başlarına verdiği her karar,

¹ Şen, s.42

kurumsal amaçlar doğrultusunda alınacak olan kararlarda daha etkin bir rol sahibi olmasında ve ileride karşılaşacağı durumlara daha hazırlık olmasında yardımcı olabilir.

4.2.2 Kendine Güven ve Takdir Edilmek

Kişinin kendisine inanması, özgüvenli olmak ve dingin bir akıl demektir. İnsan zihinsel olarak huzurlu olursa, kendisini işine daha rahat verebilir ve kendine güvenli olan insan daha iyi çalışır. Güven sorunu, insanlık faydası için uygun olmayan olumsuz fikirlerin sonucudur. Kendisine inanan ve güveni olan insanlar, hiç kuşku duymadan, gerekli durumda risk alarak, kendilerini daha kolay değiştirme özelliğine sahiptir. Kişinin kendisine olan güveni sarsmamak amacıyla karşılaştıkları bazı hata ve başarısızlıklara olumlu olarak yaklaşılmalı ve bu durumdan olumlu ders çıkarılmalıdır. Diğer bir ifade ile karşılaşılan başarısızlıklar, ileride yaşanacak olan başarılar için yeni yaklaşımların denenişine fayda sağlayan fırsat olarak ele alınmalıdır.

Takdir psiko-sosyal motive etmenlerinin en başında gelendir. İş görenler için takdir son derece önemli bir kavramdır. “ ‘Marifet iltifata tabidir’ atasözü takdir edilme duygusunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. ” ¹ Bu düşüncede ifade edilmek istenen durum bireyin belirli şartlar altında göstermiş olduğu davranışa verilen dönüt ve bu dönütün takdir olması bireyin ilerleyen zamanlarda bu davranışı yenilemesini sağlayacaktır.

4.2.3 Sosyal Katılım ve Sosyal Uğraşlar

Sosyal katılım, kurumlarda uygulanan psiko - sosyal motivasyon uygulamalarından biridir. Çalışanlar, üyesi olduğu kurumların içindeki çeşitli sosyal grupların içine dahil olmak isterler. Kurumlar, kişiler arası ilişkilerin yaşandığı informal grupların bulunduğu yerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içindeki

¹ şen, s.46

bu gruplar bilinç dışı, plansız olarak kendi kendilerine oluşmaktadır. Bu grupların ortaya çıkmalarının tek nedeni, kişilerin sahip olduğu bazı temel sosyal gereksinimleri karşılamaktır. Kişiye bağlılık duygusunun kazandırıldığı bu gruplar, aynı zamanda kişilerin hareket ve duyguları üzerinde de etkileri bulunmaktadır. Bu durum, kişilerin doyum ve randımanının belirlenmesinde en önemli faktördür.

Sosyal katılım, çalışanların kurum içinde bir gruba dahil olması ve bu gruba iletişim kurma gereksinimi ile oluşmaktadır. Çalışanlar, sosyal bir ihtiyaç olarak, grup tarafından kabul edilmemesi durumunda, çalışan açısından kurum uygun nitelikler taşısa bile, çalışanlar arasındaki sosyal katılım ve uyum nedeniyle, kurumlarından ayrılmak zorunda kalabilmektedir. “İdarecilerin çoğunluğu, çalışanlar için ilk olarak iktisadi gereksinimlere önem verdiğini düşünerek sosyal katılımın faydalı olduğuna inanmamaktadır. Halbuki çalışanların sosyal gruplara dahil olma gereksinimi, hem sosyal hem de doğal bir olgudur. Bu durumun farkına varan idareciler, çalışanlar arası ilişkileri engellemek yerine geliştirilmesi için çalışırlar, çeşitli fırsat ve araçlardan faydalanarak, çalışanların birbirleri ile ilişki kurmalarına yardımcı olurlar.”¹

İş yaşamındaki rutin düzenin yerini daha eğlenceli bir ortama bırakması için, kişisel ve kurumsal sorun ve huzursuzlukların ortadan kaldırılması gerekir. Çalışanların iş dışındaki zamanlarını değerlendirmeleri için kurumlar, çalışanların zamanlarını harcamaları için çeşitli özellik ve içerikli sosyal uğraşlar düzenleyebilir. Çalışanların katılması için sunulan sosyal etkinlik, spor faaliyeti, eğlence, gezi, piknik gibi hem çalışanların hem de çalışanların ailelerin katılabileceği bu faaliyetler, iş yaşamının canlı tutulmasını ve rutinlikten kurtulmasını sağlar.

“Bu şekilde sunulan uyarıcılarla birlikte, iş görenler daha huzurlu ve dayanışmanın olduğu bir ortamda çalışmış olacaktır ve daha çok kaynaşacaklardır. Ayrıca bu tür etkinlikler sayesinde potansiyel lider keşfedilebilir, farklı bakış açısına sahip bireyler gözlenebilir. Bunun yanında, özellikle seyahat gibi sosyal içerikli etkinlikler, teşvik edici hedeflerle sıklıkla uygulanmaktadır.”² Çalışanların dahil olduğu sosyal davranışlara kurumun arka çıkması, o kurumda takım ruhunun

¹ Aktürk, s.29

² Aktürk, s.29

gelişmesinde faydalı olmaktadır. Çalışanların sahip olduğu boş zamanların değerlendirilmesi, çalışanlarla işverenin iletişim kurmasını sağlar. Fakat bu aktivitelerin uygulanmasının çalışanlara bırakılması daha doğru olmaktadır.

4.2.4 Özel Yaşama Saygı

Çalışanın yüksek başarımla çalışmasının sağlanması için, iş yaşamı dışında kalan özel yaşamındaki problemlerin iş yaşamına yansımaması gerekmektedir. Bu da, özel yaşamının sorunlarının çözüme kavuşturulmasını gerektirmektedir. “ Bundan dolayı idarecinin çalışanların problemleri ile ilgilenmesi, saygı duyması, hoşgörü göstermesi ve çözüm noktasında gerekli desteği vermesi gerekmektedir. Şu halde, çalışanın özel hayatına saygılı davranma problemlerini çözüme ulaştırmada iş görenler için arkadaş konumunda olma, imkânlar ölçüsünde yardımcı olma, işbirliği ve iş yapma güdüsünü arttırmak için önemli bir noktadır. Ancak yöneticiler, iş görenlerin özel hayatındaki problemlerin çözümünde rol almanın ve bunu teşvik olarak kullanmanın yanı sıra; çalışanların iş dışındaki hayatını düzenleme görevi üstlenip bunu tamamıyla kurumun içine çekmeye çalışmamalıdır.”¹

4.2.5 Terfi, Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları

Birçok kişi, kurum içinde bulunduktan sonra kısa süre içinde yükselme ve gelişim imkanlarını araştırır. Çalışanlar, kurum içindeki ve dışındaki eğitim imkanlarını kullanarak ve kişisel tecrübelerine de dayanarak yüksek mevkilere çıkma yarışına girerler. Kabiliyetlerinin gelişmesi ve gelişen kabiliyetlerinden kurumun faydalanmasını görmek onları mutlu ve motive eder. Kişinin kurum içinde bulunduğu makamdan konum değiştirerek daha yüksek bir makama yükselmesi olan terfi, kurumlarda kullanılan güçlü psiko - sosyal motive unsurlarındandır.

Mevki ve statü, toplum içinde bulunan kişilerin, başka bir kişiye attettikleri değeri ifade etmektedir. Çalışanın kurum içindeki konumu yükseldiği durumda, hem

¹ Aktürk, s.29

sorumlulukları artmakta hem de toplum içinde daha saygın bir yere gelecektir. Yetkisinin artması ile kişinin motivasyonu da artacaktır. Çalışanın terfi alarak yükselmesi, toplum içinde statüsünün de yükselmesi demektir.

Çalışılan statü ne olursa olsun, çalışanların yaptığı işin takdir edilmesi, çalışanın kalifiye bir çalışan olarak kabul edilmesi neredeyse her çalışan için motive eden unsurlardandır ve çalışanları tatmin eder. Çalışanlar sadece kurum içinde bir gruba girerek tatmin olmazlar.

İdare ve grup üyeleri tarafından takdir edilme ve değer verilme gereksinimleri de çalışanların duyduğu gereksinimlendendir. İdarecilerin çalışanlarına değer veren gereksinimlere önem vermesi ve bu gereksinimleri karşılamaya çalışması, çalışanın kendisini değerli ve yararlı olarak görmesine neden olur. “İdarecinin kullanma fırsatı bulabileceği psiko-sosyal motive araçlarından biri de kurumun çalışana sunacağı eğitim fırsatlarıdır. Eğitime neden gereksinim duyulduğu saptanırsa eğer, eğitimin nasıl bir motivasyon aracı olma niteliğine sahip olacağı da ortaya çıkmış olur, Eğitim gereksinimi; yeni bilgilere ulaşılması, duygu ve tutumların farklılık göstermesi ile çalışanda iş tatmininin oluşması gibi üç temel amaca bağlanabilir.”¹

4.2.6 Öneri Sistemi ve Başka Kişilerden Yararlanma

Çalışanları psiko - sosyal açıdan motive eden unsurlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, kurum içi demokratik idareye geçişin en net niteliklerinden biridir. Kurum içinde çalışanların düşünce ve önerilerini açık ve özgür biçimde ortaya koyma durumunun var olması ve bunlardan uygun görülenlerin uygulamaya konulması durumunda, idareciler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim sürecinin gelişmesine katkı sağlayan bir isteklendirme aracı olabilir. Bu şekilde birlikte idare anlayışına geçişte ilk adım atılmış olur. Bu şekilde bir gelişme kurum içinde bütünleşme ve idarede etkinliği artıracaktır.

Kurumda çalışanın, kurum ya da işine karşı olan eleştiri, yorum ya da fikirlerini özgür şekilde sunmasına olanaklı bir ortamın olması, idare ve çalışanlar

¹ Aktürk, s.30

arasında iletişimin güçlü olmasını sağlar. “ Özellikle bireylerin kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından birisi de çalışanı etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararlari uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Çalışanların çıkarlarını gözeten plan ve programlar dahi çalışanlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez. Yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Ortak fikirlerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan ‘biz’ fikri kuvvetli bir motivasyon unsurudur.”¹ İdarecinin, çalışanın motivasyonunda zorlanması durumunda, çalışanı etkileyebilecek kişilerin yardımına başvurulması, çalışanları etkilemesi için bir ortak araması faydalı olabilir. Bu ortak, çalışanı etkileyebilecek olan arkadaşı, başka bir idareci ya da daha üst kademede olan bir kişi olabilir. Yardım edecek olan ortak bulunmasa bile, kurumda aranıyor olması, çalışanların motivasyonunu da artıracaktır.

4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda ekonomik ve psiko - sosyal motivasyon araçları dışında kullanılan isteklendirici araçlarından biri de örgütsel ve yönetmel araçlardır. Çalışan ile kurumun birbirinden karşılıklı beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar bir kurumun üyesi olarak, kuruma hizmet verdikçe, kurumundan bu hizmetlerinin karşılığını bekler.

“Organizasyonel ve yönetmel özendiricilerin büyük bir bölümü organizasyona ek bir maddi yük getirmeyen motivasyon araçlarıdır. Bu özendiricileri yerinde ve zamanında kullanan yöneticiler çalışanlarının verimliliğini ve etkinliğini arttırabilir organizasyon amaçlarına ulaşma konusunda gayretlerini hızlandırıcı etkide bulunabilirler. Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, esnek zaman uygulamaları, kararlara katılma, iletişim ve yaratıcılık başlıca organizasyonel ve yönetmel

¹ E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007, s.517

özendirme araçları arasında yer almaktadır.”¹ Çalışanların farklı kişiliklerinden dolayı motivasyon yapı ve gereksinimleri de farklı olması, her kişinin örgütten beklentilerini de farklılaştırmaktadır.

4.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği, bireylerin hedeflerinin erişilebilirlik seviyesi ile bireylerin gösterecek olduğu başarımlar ve güdülendirme arasında olan ilişkidir. Kurum idaresinin en mühim fonksiyonu, kurum olarak kurumsal hedefleri ile çalışanların hedefleri arasında bir balans unsuru olmaktır. Amaç birliği, çalışanı çalışma sürecinde motive eden unsurlardandır. İdareci, çalışanını her yönüyle tanımalı, onu kurumun amaçlarına dair etkilemeyi bilmelidir.

“Organizasyonlarda uygulanan amaç birliği özendiricisinde ilk olarak organizasyonun hedefleri saptanmaktadır. Bu hedefler; kurumun tamamı, yani her bir bölüm, her bir idareci, kurumun her çalışanı için geçerlidir. Bu idare anlayışı ve uygulanmasında çalışanlar kendi hedeflerini, idareyle beraber saptamakta ve bunun akabinde gösterdikleri başarımların ne şekilde değerlendirileceğini önceden öğrenebilmekte, bu şekilde; çalışanların isteklendirme düzeylerinin ve çalışma hayatındaki kalitelerinin artırılması amaçlanmaktadır.”² İş ile alakalı amaçların saptanması, çalışanların amaçlarına erişmek için göstereceği gayret ve tutumlara açıklık kazandırarak, olası belirsizlikleri engelleyeceği, mükafatların amaçlara ulaşma seviyesine göre kişiselleştirilmesine olanak vererek, beklentileri ortaya çıkardığı ve sürekli olarak teşvik olanağı sunduğu için, çalışanların isteklendirme seviyelerini artırarak başarımlarında olumlu etki oluşturmaktadır.

¹ Şen, s.49

² D. Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi (ÇÜ), SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi (YDT), Adana, 2005, s.47

4.3.2. İş Rotasyonu ve İş Genişletme

Çalışanların üstlendiği bazı vazifeler, monoton ve devamlı olarak yinelenen görevlerden oluşmaktadır. Bu tür vazifeler, çalışanların kabiliyetlerini kullanmaları ve kendilerini geliştirmelerini engellemektedir.

İş rotasyonu, çalışanın aynı kurum içinde geçici olarak iş değiştirmesidir. İş rotasyonu, işyerindeki tekdüzelik ve sıradanlığı bertaraf etmek için, çalışanları kurum içinde farklı konumda bir işe geçirmek ya da uzun dönem içinde tek bir işi yapma zorunluluğunu ortadan kaldırmaktır. Çalışanlar için aynı işi yapmanın verdiği sıkınlıktan kurtulmaları için bazen çalışanların iş değişimi faydalı olmaktadır. Bu sebeple, iş değiştirme, çalışanların psikolojik sorunlarının çözümünde etkin bir uygulama olmaktadır.

İş değiştirmedeki hedef, çalışanların birden çok bölümde çalışarak farklı özellikteki görevleri öğrenmesidir. Bu şekilde hem çalışanın bilgi ve yeteneği gelişim gösterirken hem de çalışanın kurum içinde görevlerin genelde nasıl idame ettirildiğine dair düşünce ve deneyim sahibi olmaları sağlanmaktadır. Çalışan kurum içerisinde bir vazifeden diğer bir vazifeye alınırken, o çalışanın kurum içinde gerektiği durumda değişik vazifelerde bulunarak, verimlilik artmakta, kurum her çalışanın seçeneği olan bir çalışan yetiştirerek, yüksek bir çalışan istihdamı elde edilmektedir.

Çalışan motivasyonunda uygulanan bir diğer unsur, iş genişletmesidir. İş genişletmesi, bir işin, çalışanın daha çok ve çeşitli işi aynı anda yapılabilecek şekilde yeniden düzenlenmesidir. Bu şekilde çalışanın yaşadığı monotonluk azalmakta, işin yapılma zamanı esnek olmakta, çalışanların kabiliyet ve becerilerinden faydalanma oranı artmaktadır. Yaptığı işin çeşitlenmesi ve sayısının artması, çalışanın kabiliyetlerini kullanmaları ve becerilerini geliştirme imkanı bulmaktadır. Bununla birlikte işin birkaç basamağını yapan çalışan, diğer çalışanlar üzerinde de denetim imkanı bulmaktadır. İş genişletme ile iş çalışan için daha ilgi çekici ve doyurucu hale gelir, bu şekilde motive edici bir etkiye kavuşur.

4.3.3. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, kurum içinde astların hedeflerinin, sadece üstlerince belirlenmesi değil, her iki tarafın da katılımı ile kararlaştırılması ve olası sonuçların ne olması gerektiği veya amaçlanan performansın yine karşılıklı anlaşılımla önceden kararlaştırılmasıdır. “Çalışanların hem hedeflerin kararlaştırılmasında hem de sonuçlarda sorumluluk sahibi olması çalışanı motive eden unsurlardandır. Kararlara katılma fikrinin temelinde, bireylerin kararlara katılım gösterdiklerinde verilen kararı benimseyecek ve destekleyecek olması bulunmaktadır.”¹

“İşgörenlerin karar katılması isteniyorsa bunu sadece göstermelik bir amaçla kullanmamak gerekir. Görüşlerin alınmasına dayanan ‘danışmalı katılım’ yerine daha gerçekçi ve geçerli olan ‘kararlara katılma’ uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve özendirici olur. İşgörenin düşüncelerini küçümsemek, yöneticiye hiçbir şey kazandırmaz, fakat onun düşüncelerine saygı göstermek, onu dinlemek ve onunla ilgili konuyu tartışarak karara varmak önce verimlilik ve etkinlik açısından işletmeye daha sonra da yöneticiye, işgörenlerle sağlıklı ilişkiler kurmak bakımından çok şey kazandırır.”² Günümüzde üzerinde en çok durulan motivasyon unsurlarından olan kararlara katılma ile çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlar hakkında daha etkili rol sahibi olabilmektedir. Çalışanların kendisi ile ilgili olan konular hakkında kararlara katılması onların kendilerini değerli hissederek motive olmalarını sağlar. Kararlarda kendisinin payının olduğuna inanan çalışanlar, alınan kararları daha titiz bir şekilde uygulamaya çalışacaktır.

4.3.4. Sendikalaşma

Günümüzde sendikalar, yönetim ile çalışanlar arasında çalışanların haklarının korunması ve yeni haklar kazanmalarında köprü görevi görmektedir. Kurumlarda çalışanlar hakkında alınan kararların büyük çoğunluğu sendikalarla idarenin yapmış olduğu anlaşmalar önem taşımaktadır.

¹ Çiçek, s.47

² A. Tümtürk, Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, Abant İzzet Baysal Üniversitesi (AİBÜ), SBE, YYLT, Bolu, 2002 , s.66

Çalışanlar, kişisel olarak kurumlara kabul ettiremediği bazı gereksinimlerinin, sendikalarla karşılanabileceğini düşünmektedir. “ İş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendi haklarının suiistimal edildiği düşüncesinde olan çalışanların haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği düşüncesindedirler.”¹

Çalışanlar sendika üyesi olarak kendileri tarafından çözemediği sorunları, sendikalar ile kurumların üst kademelerine ve idareye kadar duyurma imkanına sahip olmaktadır. İş verenler çalışanların sendikalaşmasını engellememeli, onların sendikal ilişkilerine ve katılımlarını kolaylaştırmalı ve teşvik etmelidir. “Organizasyon yöneticilerinin sendikalarla farklı kutuplarda, çıkar çatışmaları yaratarak personelin yönlendirilmesini, hak ve çıkarlarının korunmasını sendika yöneticilerine kaptırarak çalışanlar üzerindeki etkinliklerini daha işin başında kaybetme yerine, gerek çalışanlarla ve gerekse onların bağlı olduğu sendikalarla iyi ilişkiler geliştirmek ve iyi iletişim imkanları yaratarak onlarla işbirliği içinde olması, başarılı yöneticiler için temel yaklaşım olmalıdır.”²

4.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi ve Esnek Çalışma Saatleri

Fiziki çalışma şartları; çalışanın çalışmış olduğu fiziki saha ile iletişimde bulunabileceği bütün kişileri belirtmektedir. Çalışma sahası hijyen ve sağlık koşullarına uymalı, çalışanlar için estetik bir dizayna sahip olmalıdır. Çünkü çalışma sahasının özellikleri, çalışanlar için olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunabilmektedir. Çalışma sahasının fiziksel koşullarının ve bu sahanın kullanışlı olması, çalışanların motivasyon seviyelerinin artması ve kendilerini tamamen yaptıkları işe vermeleri açısından önem taşımaktadır.

Bu odak noktasını güçlendirmek için iş ortamının fiziki şartları da çalışmaya ve ergonomiye uygun hale getirilmesi gerekir, bu çalışanların motivasyonu artırır ve enerjilerinin işe kanallize olmasını sağlar. Çalışma ortamının fiziki şartları

¹ H. Alkış, Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi (GÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2001, s.70

² Çiçek, s.66

denildiğinde, çalışma ortamının ısısı, havalandırması, ışıklandırma, temizlik, güvenlik, gürültü gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.

“ Evinden sonra en çok vakit geçirilen yerin işgören açısından uygun koşullarda olması çok önemlidir. İşletmenin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olması gerekir.”¹ Çalışan, çalıştığı sahanın fiziksel koşullarının iyi olmasını tercih eder. Örnek olarak, çalıştığı yerin iyi bir aydınlatma ve ısıtma sistemine, rahat ve isteklere uygun şartlara sahip olması, çalışanları kurum ve işlerine daha fazla bağlayıcı yapmaktadır.

Çalışma ortamının fiziki durumu, çalışan odaklı ele alındığında, çalışmanın ortaya koyabileceği kimi olumsuzlukların, çalışanlarda çeşitli psikolojik ve fiziki sorunlara sebep olabildiği ve bu fiziki şartların çalışanın, çalışma anındaki davranışını, fiziki ve psikolojik olarak etkileyebilecek unsurlar içerdiği görülmektedir.

“ Ortadan kaldırmak tamamen mümkün görünmese de, olabildiğince uygun hele getirilmesi, yeniden dizayn edilmesi, iş gören için ideal şartlara getirilmesi kurumun inisiyatifi altındadır ve idarecilerin göz önüne alması gereken önemli konulardandır.”² Çünkü, bahsedilen koşullar, çalışanların başarımını, çalışma isteğini, memnuniyet düzeyini, işe devamlılığını etkileyerek kurumun başarılı olmasında etkinliğe sahip unsurlardandır.

Çalışanların çalışma saatleri, işten aldıkları tatmin düzeyini de etkilemektedir. Çalışan için belirlenen görevi yapma süresi belli bir zaman içinde yapılma zorunluluğu bulunmazsa, çalışan işini kendi istediği zamanda yapma imkanına sahip olmaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulamasının amacı, çalışanların devamsızlıklarını önlemek, randımanı artırmak, fazla mesai ödemelerini azaltmak, idareye karşı olan olumsuz düşünceleri azalmak gibi iş tatmini oluşturacak unsurları oluşturmaktır. “Esnek çalışma saatleri, çalışanların herhangi bir stres altında olmadan, kendileri için verimli ve etkin zaman dilimleri arasında çalışmalarını yapabilmelerini kapsar. Organizasyon içi disiplin sorunlarında en büyük kalemlerden biri olan işe geç

¹ Tümtürk, s.71

² Aktürk, s.37

gelmenin ve devamsızlığın önüne geçmesinde etkili bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar organizasyon içerisinde zamanlarını kendi verimli olacakları saat dilimlerine göre ayarladıklarından, kendi özel işlerine de zaman ayırabilme fırsatı bulabilecekler ve bu durum da çalışan motivasyonunu yukarılara taşıyacaktır. Bireysel işlerine de zaman ayırabilen çalışanların, çalıştığı zaman dilimlerinde iş verimi ve iş tatmini artacak, bu durum da hem çalışanlar hem de organizasyon iki taraflı olarak kârlı çıkacaklardır.”¹

5. BAŞLICA MOTİVASYON TEORİLERİ

Modern işletmecilik kapsamında, bilim insanları ve kurum idarecileri, çalışanların en etkili şekilde nasıl motive olacağını bilimsel olarak incelemeye başlamıştır. Bu bağlamda, motivasyonla ilgili çeşitli kuram ve modeller geliştirilmiştir. Yapılan araştırmalarda, güdülemenin başlıca iki unsuru olan iktisadi ve psiko - sosyal unsurların ağırlık seviyesi ve tatmin şekilleri, farklı kuramların ortaya çıkması ve gelişimi ile sonuçlanmıştır. Kimi kuramlar, kişilerin gereksinimlerinin bir yansıması olan motivasyon unsurlarına, kimileri de teşvik unsurlarına ağırlık vermektedir.

Motivasyon teorilerinde kullanılan modellerden bir kısmı kişinin iç dünyası ile alakalı olurken, diğer bir kısmı da kişinin dış dünyasında gelişen dış olaylarla ilgilidir. “İki temel grup içinde incelenen motivasyon teorilerinden ilki, bireye enerji vererek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceler. Bu içsel faktörlere ağırlık veren teoriler; kapsam teorileridir. İkinci grup ise, davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendireceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorileridir.”²

¹ Şen, s.52

² İ. Dalay, Yönetim ve Organizasyon, Adapazarı, 2001, s.113

5.1. Kapsam Teorileri

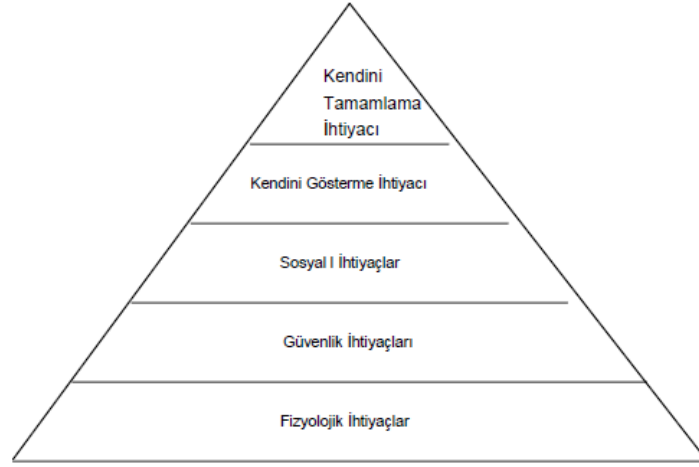
Kapsam kuramları, kişilerin tatmin olacağı motiv ya da gereksinimlerini odak noktasına almaktadır. Bu kuramlarda, kişini ulaşmak için motivasyon sağladığı hedef önemlidir. Bu kuramlarda bireyin içinde olan ve bireyi belli davranışlara yönlendiren etkenleri anlamaya önem verilir. Bu kuramın arkasında bulunan varsayımı, idareci, çalışanı belli hareketler göstermeye zorlayan etkenleri anlarsa, bu etkenlere etki ederek çalışanı daha iyi idare edebilir. Yani çalışanları kurum hedefleri doğrultusunda davranmaya yönlendirebilir.

5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Sıralaması Teorisi

İhtiyaçlar sıralaması kuramı, güdülenme konusunda ilk ortaya çıkartılan ve yönetim alanında en popüler olanlar içerik teorisidir. Maslow tarafından 1943 yılında ortaya çıkartılan bu yaklaşıma göre insan gereksinimleri önem sırasına göre sıralanmıştır ve insanlar devamlı bir şekilde bir şeylerin gereksinimi duymaktadır. Böylece birey gereksinimleri asla tam olarak giderilmemektedir. Tatmin edilen bir gereksinim, bir davranışı güdüleme fonksiyonunu kaybetmektedir.

Maslow bu teorisinde, insan gereksinimlerinin beş basamakta toplandığını, hiyerarşik bir düzen içinde ve bir piramit gibi yapılandığını öne sürmüştür. Maslow'un teorisine göre insanlar birden çok gereksinim tarafından motive edilmektedir ve bu gereksinimler hiyerarşik olarak bulunmaktadır.

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: F. Bilecen, *İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*, T.C. Beykent Üniversitesi (BEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2008 , s. 14

“Maslow bireyin tutumlarının temelinde bulunan gereksinimleri beş basamakta incelemektedir.”¹ Bunlar, yeme içme, uyuma gibi fizyolojik gereksinimler, can ve mal güvenliği gibi güvenlik gereksinimleri, bir gruba üye olma, grup tarafından kabul olma, arkadaşlık gibi sosyal gereksinimler, tanınma itibar kazanma, kendine güvenme gibi kendini gösterme gereksinimi, bireyin sahip olduğu potansiyeli geliştirme, kreatif olma gibi kendini tamamlama gereksinimleridir.

“Maslow’a göre alt basamaktaki ihtiyaçlar karşılanmadıkça, yukarıdaki basamakta bulunan ihtiyaçlar belli bir tutumda davranmaya yöneltmez. İhtiyaçların insanları belli bir tutuma yönlendirmesi, gereksinimlerin giderilme seviyesi ile ilgilidir. Karşılanan gereksinimin kişiyi güdüleme seviyesi düşer. Daha yukarıdaki basamakta olan gereksinimler kişiyi davranışlarda bulunmaya iter. Maslow’un teorisine göre ilk basamaklardaki gereksinimler öncelikli gereksinimlerdir.”² Bu gereksinimler karşılanmadıkça çalışan, bir üst basamaktaki gereksinimi duymaz. Gereksinimler sıra ile giderilir.

¹ Bilecen, s.15

² Bilecen, s.14

Teoriye göre bireyin alt basamakta bulunan gereksinimi karşılanmasıyla bir sonraki basamakta bulunan gereksinimi belirir. Rastgele bir basamakta olan gereksinimi karşılanan unsurun diğer basamaktaki gereksinimi gidermesi olanaksızdır. Bu durumda idareciler, bir üst basamaktaki gereksinimlere ve giderme yollarını kullanarak, çalışanları kurum hedefleri kapsamında harekete geçirmelidir. Eğer idareciler, çalışanların hangi gereksinimlerinin karşılanması gerektiğini anlarsa, o gereksinimlerin karşılanacağı ortamı oluşturarak çalışanların belli yönde davranmalarını sağlayabilir.

5.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

“ Psikolog Frederick Herzberg tarafından ileri sürülen bu kuram, ihtiyaçlar sıralamasından sonra en çok bilinen motivasyon kuramı durumundadır. Herzberg'in kuramı, çeşitli adlar altında kullanılmaktadır. Model, iki etken (two factor), motivasyon – hijyen (motivation – hygiene), çift etken (dual factor) olarak da adlandırılmaktadır.”¹ Herzberg'e göre motivasyonda iki önemli grup vardır. Bunlardan ilki hijyen olarak adlandırılan, çevre dair ve iş dışındaki unsurlardan grup, ikincisi de motivasyon sağlayan koşulları bulunduran gruptur. Çalışma koşulları, maaş, iş güvenliği, astlarla üstlerin ilişkileri gibi hijyen unsurlarının zayıf olması, çalışan açısından işin tatmin edici olmamasına sebep olurken, hijyen unsurlarının bulunması iş tatminsizliğini giderir ancak kendi kendine bireyleri motive etmez ve yüksek iş tatmini elde etmesini sağlamaz. Mesuliyet, beğenme, başarı gibi motive edici unsurlar yüksek olduğunda, çalışanların motivasyon ve randımanı artacaktır.

Herzberg yapmış olduğu incelemelerde, bazı çalışma şartlarının bulunmamasının çalışanlarda tatminsizlik oluşturduğu fakat bu şartlarının bulunmasının bireyleri güdülemediği sonucuna ulaşmıştır. Bu unsurlara durum koruyucu faktörler adını vermiştir. Çünkü bu unsurlar, çalışanlarda akılcı bir tatmin seviyesini korumak için gerekli olmaktadır. “ Durum koruyucu olarak da ifade edilen

¹ B. Toker, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ), SBE, YDT, İzmir, 2006, s.68

faktörler; kurumun politika ve yönetimi, teknik bilgi ve gözetim, bireyler arası ilişkiler, astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler, iş güvenliği, ücret, fiziksel koşullar, kişisel yaşama saygı olarak ifade edilebilirken, çalışma şartlarının sağladığı motivasyonu belirleyen motive edici faktörler ise; başarı, takdir, ilerleme, işin kendisi, gelişme imkânı ve sorumluluk olarak ifade edilebilir.”¹

5.1.3. Alderfer’in ERG Teorisi

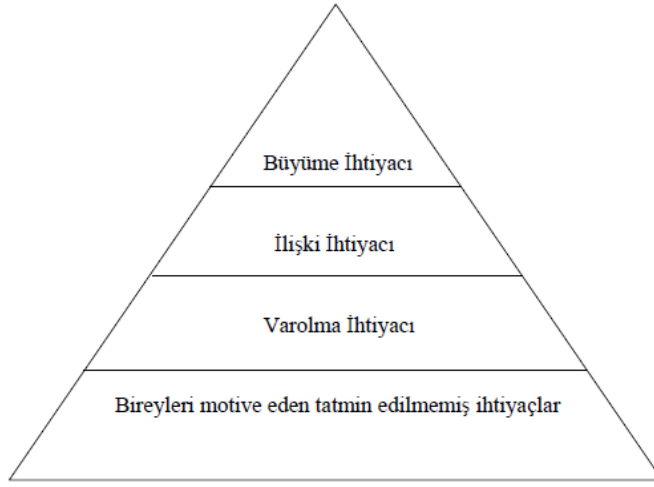
ERG kuramı, Clayton Alderfer’in, Maslow’un kuramını desteklemek ve eksik yanlarını gidermek için ortaya çıkarmış ve Maslow’un ihtiyaçlar sıralamasını daha basit hale getirerek geliştirdiği motivasyon kuramıdır. ERG kuramında ihtiyaç sıralaması daha basit sıralanmıştır ancak Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması uygulanmıştır. Bu kuramda ilke, Maslow kuramı gibi, ilk önce alt seviyedeki gereksinimlerin tatmin edilmesi, daha sonra üst seviyedeki gereksinimlerin tatmin edilmesi gerektiği şeklindedir.

“Alderfer’e göre, çalışanın alt seviyedeki gereksinimlerini karşılaması, onu üst seviye gereksinimlerini karşılamaya yönlendirir. Üst seviyedeki gereksinimler az tatmin edildiğinde (hayal kırıklığına uğrama) alt seviyedeki gereksinimlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (geriye dönüş).”² Burada etkili ilke hüsrân - geriye dönüş ilkesidir. Bu şekilde bir üst basamaktaki gereksinim karşılanmayınca bir alt basamaktaki gereksinime geri dönülür ve o gereksinime daha fazla önem verilip onun karşılanması sağlanmaya çalışılır.

¹ S. Güney, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006, s.357

² Güney, s.357

Şekil 2. Alderfer'in İhtiyaçlar Sıralaması



Kaynak: B. Toker, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), 2006, s. 65

“ERG yaklaşımı Maslow’un modelini modern durumlara uyarlamıştır:

- Varlığını sürdürme (Existence) ihtiyaçları
- İlişki (Relatedness) ihtiyaçları
- Gelişme (Growth) ihtiyaçları.”¹

Alderfer, Maslow’dan farklı olarak üç gereksinimden bahsetmiş ve bunları ERG teorisi altında toplamıştır. Bu teoriye göre gereksinimler birbiri ile sıralanmış bir biçimde bağlı değildir. Gereksinimler yukarı doğru olduğu gibi aşağı doğru da olabilir. Bu, bireyin kabiliyet ve gereksinimine göre değişir. “Üst düzey bir ihtiyacı karşılamakta yaşanan bir sorun alt düzeydeki ihtiyacı karşılama isteğini de etkileyecektir. Yani, ERG teorisinin belirlediği üç ihtiyaç grubu arasında dinamik etkileşimler söz konusu olmaktadır. Bu teori, yöneticilerin motivasyon sorunları üzerinde düşünmelerine yardımcı olması açısından anlamlıdır.”²

¹ H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002, s.193

² İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004 , s.376

5.2. Süreç Teorileri

Süreç kuramları, çalışanların iş tatminlerinin sebepleri ve nasıl oluştuklarını inceler. Süreç kuramları temel olarak bireylerin hangi amaçlarla nasıl motive edildikleri ile ilgilenir. Belirli bir harekette bulunan bireyin, bu hareketi tekrarlaması ya da tekrarlamamasının nasıl sağlanacağına araştırıldığı bu teoriye göre gereksinimler bireyi davranışa iten unsurlardan sadece birisidir.

“Diğer bir ifadeyle, belirli bir davranışı gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltten etkenlerden sadece birisidir ve bu içsel etkene ek olarak pek çok dışsal etkenler de birey davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.”¹ Bu kurama göre birey davranışlarının belirlenmesinde iç faktörler yeterli olmamakla, dış faktörlerin de birey davranışlarını etkileyebilecek ve motivasyonunda rol oynayacaktır.

5.2.1. Beklenti Kuramları

“ Motivasyon konusunda önemi gittikçe artan kuramların başında beklenti kuramları gelmektedir. ”² Beklenti kuramları çerçevesinde biri Vroom, biri de Lawler ve Porter tarafından Vroom’un kuramının daha da geliştirilmesiyle ortaya çıkan kuram olmak üzere iki farklı kuramdan söz edilebilir.

5.2.1.1. Vroom’un Beklenti Kuramı

Bu kuramın temelindeki değişkenlerden biri beklenti diğeri de sonuçtur. Kişiler, sonuçlara bir değer verdiklerinden dolayı, sonuç kavramı isteklendirme için önem taşımaktadır. Sonuç, Vroom’un beklenti kuramında valens olarak adlandırılır.

¹ Toker, s.86

² Toker, s.87

Çalışanın isteklendirmesi, yapmış olduğu işin, gelecekte karşılanacak sonucu ile alakalı beklentisine bağlıdır. Diğer bir deyişle, herhangi bir sonucun kişiyi o anda etki altına alma gücü, o sonucu ileride elde ettiği zaman, onu hangi ölçüde olumlu karşılayacağı hakkında olan beklentisi ile alakalıdır.

“Vroom’a göre bireyin belirli bir iş için çaba göstermesi valens ve bekleyiş faktörlerine bağlıdır. Bu durum $\text{motivasyon} = \text{valens} \times \text{bekleyiş}$ olarak gösterilebilir. Valens, bireyin belli bir çaba ile elde edeceği ödül isteme seviyesini belirtirken, bekleyişte bireyin algıladığı bir olasılığı belirtir. Eğer birey çaba harcayarak, belli bir ödül kazanacağına inanıyorsa, daha fazla çaba harcayacaktır.”¹ Eğer bireyin hem valensi hem bekleyişi yüksekse, o birey motive olur. Yani, birey sahip olduğu tüm bilgi, enerji ve yeteneğini kendi isteği ile çalıştığı işe koyacak, başka bir ifade ile isteyerek çalışacaktır.

Vroom modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir.

“Valence – Sonuçsal Değer: Davranış sonucu elde edilecek değer (Valence – atomların birleşme değeri” örneğin 4 değerlikli bir atomun valence ‘i yüksek, 1 değerlikli bir atomun valence’i ise düşüktür.) Valence bir bakıma bireyin söz konusu olabilecek beklenir ve sonuçsal değere ulaşma, onunla birleşme isteğin şiddetini belirtecektir.

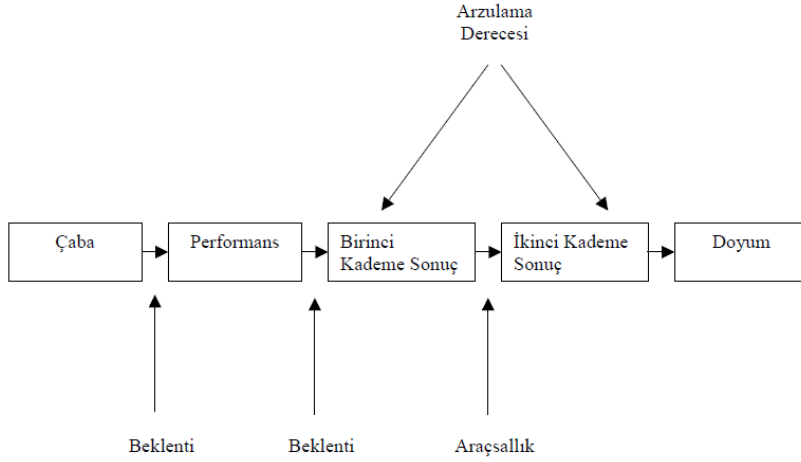
Araçsallık – Instrumentality: Bir bireysel davranış ile onun uzantısındaki hedeflerin bütünleşmesi durumu ve bunun o davranış üzerinden gerçekleşme derecesi.

Beklenti – Expectancy: Belli bir davranışın sonucunun önceden hayal edilmesi.”²

¹ T. Kaynak, Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995, s.135

² Kaynak, s.135

Şekil 3. Vroom'un Beklenti Kuramı



Kaynak: B. Toker, Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri – İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Doktora Tezi (YDT), 2006, s. 92

“ Bunun yanında, kuramı kullanmak isteyen bir yönetici aşağıda yer alan noktalara dikkat etmelidir:

- Birey için hangi çeşit ve hangi düzeyde bir sonucun (ödülün) önemli olduğu belirlenmelidir.
- Örgüt için ne tür davranış ve performansın arzulanır olduğu belirlenmelidir.
- Performans ile ödül arasında ilişki kurulmalıdır.”¹

5.2.1.2. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

“ Temelde bir beklenti kuramı olan, Lawler ve Porter’in kuramı, özel kesim yöneticilerinin iş ile ilgili tutumlarının iş ile ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Fakat Vroom’un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenler de

¹ Toker, s.92

bu kuramda yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önceleri ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.”¹ Lawler ve Porter’ın geliştirilmiş beklenti teorisi, Vroom’un beklenti teorisinin bir uzantısıdır ve bu teorisin en önemli tarafı, motivasyonel konseptleri bir model için birleştirmesidir. “ Vroom, çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla izah ederken, Lawler ve Porter, bunlara ek olarak bilgi ve özellikler, rol algılamalar, performans, ödüller, ödüllerin denkselliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramlar ile teoriyi geliştirmişlerdir.”² Bu kapsamda bu kuram, Vroom’un kuramını güçlendirici kimi katkıları yapılarak oluşturulmuştur. Bu kuramda çalışanların, işlerinden tatmin olmaları, elde edilmesi gerekli olan çıktı ile gerçekte elde edilen çıktı arasında kıyaslama yapılarak belirlenmektedir.

Elde edilmesi gerekli olan çıktı, çalışanların sahip olduğu kabiliyet, eğitim, tecrübe gibi kişisel girdiler ile mesuliyet, zorluk gibi iş nitelikleri ve diğer unsurların algılanan girdi ve çıktıları tarafından belirlenmektedir. Elde edilen çıktı, çalışanların edindiği çıktılar ile mukayese edilen diğer çalışanların elde ettiği çıktılar tarafından belirlenmektedir. Eğer çalışan, edinmesi gerekli olduğuna inandığı çıktıdan daha az çıktı kazanmışsa, bir doyumsuzluk durumu belirir, bu çıktıları elde ederse tatmin olur, bu çıktılarından fazla çıktı elde ederse, suçluluk durumu oluşarak rahatsızlık hissetmektedir.

5.2.2. Şartlandırma Kuramı

Yöneticilikte yararlanılan ve psikoloji biliminden edinilmiş en önemli konseptlerden biri de şartlanmadır. Şartlanma klasik ve davranışsal şartlanma olmak üzere ikiye ayrılır. Motivasyon için önemli olan davranışsal şartlanmadır. “Klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşit şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle

¹ Toker, s.94

² F. Eroğlu, Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000, s.274

geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçilerek gözlemlenir.”¹

Şartlanma ya da pekiştirme kuramının temelinde, bireyin herhangi bir davranışta bulunması sonrası bitiminde karşılaştığı sonuç önemlidir. Bu sonuca göre birey ya bu davranışı tekrar edecek ya da etmeyecektir. Davranış sonunda birey bu davranıştan memnun kalırsa, birey o davranışı tekrar edecektir. Davranış sonunda birey bu davranıştan memnun kalmazsa, birey o davranışı bir daha tekrarlamayacaktır.

5.2.3. Eşitlik Kuramı

“Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teori; aynı çalışma ortamında çalışanların gösterdikleri çaba karşısında elde edecekleri sonucu eşit bulup bulmamaları ve çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarı ve tatmini üzerinde etkilidir.”² Bu kuram, Lawler ve Porter’ın kuramı ile yakından alakalıdır. Aslında Lawler ve Porter’ın kuramı, içinde eşitlik kuramını da bulundurmaktadır. Çünkü başarımla algılanmakta olan eşit, içsel ve dışsal ödül ve doyum arasındaki ilişkiler, eşitlik kuramının vermek istediği ile neredeyse aynıdır. Eşitlik kuramı, bu ilişkileri isteklendirmenin temelinde bulunduğunu baz alarak, isteklendirmeyi bunlar üzerine oturtmuştur.

“Eşitlik ve adil davranma çoğu birey için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini arttırır.”³ Bu kurama göre, çalışanların idarecilerden eşit davranış görmeleri, çalışanların isteklendirme düzeylerini etkileyen temel etkidir. Bireyin çalıştığı yer ile alakalı olarak algıladığı eşit olma ya da eşitsiz olma duygusu, çalışanın motivasyon düzeyi ve dolayısıyla onun iş başarısı ve doyumunu etkilemektedir. Birey kendisinin

¹ Keskin, s.36

² M. Öztürk, Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003, s.291

³ Güney, s.364

harcadığı gayretlerle, sonunda elde ettiği kazanımları, aynı kurumda ve bilhassa kendisiyle eşit olan iş arkadaşlarının gayret ve elde ettikleri kazanımları ile devamlı olarak karşılaştırmaktadır. Bu şekilde çalışanların kuruma sunmuş oldukları girdilerle kurumdan edinmiş olduğu çıktılar arasında bir tür mukayese söz konusudur.

Çalışan eşitsizlik hissetmesi durumunda davranışlarını eşitsizliği giderecek şekilde değiştirecektir. Bu davranışın yönü hissedilen eşitsizliğin seviyesine, bireyin imkanlarına ve göstereceği davranışın kolaylık seviyesine bağlıdır.

Çalışanın karşılaştığı eşitsizliği gidermek için gösterebileceği davranışlar şu şekilde gruplanabilir:

“ Sarf edilen gayretin değiştirilmesi (ücretinin arttırılması veya azaltılması, daha etkin çalışma),

Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret veya ödül talebi),

Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıkî tanımlarının değiştirilmesi- Böylece eşitsizliğin azaltılması,

İşi terk etme (istifa, işyeri içinde değişiklik talebi, devamsızlık),

Başkalarını, sarf ettikleri gayreti azaltmaya zorlama,

Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.”¹

5.2.4. Amaç Kuramı

“1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teori, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürer. Locke’ye göre bir birey bir işe başladığında amacına ulaşınca kadar çalışır.”² Ulaşılması zor olan

¹T. Koçel, İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.525

² Can, s.198

bir hedef koyan bir birey, ulaşılması kolay olan bir hedef koyan çalışana karşı daha fazla başarıml göstererek ve daha fazla motive olacaktır. Bu kuramın ana düşüncesi, bireylerin kendileri için koydukları hedefin ulaşılabilirlik seviyesidir.

Locke’a göre amaçlar, iş performansını artırır. Amaçlar zorlaştıkça, daha çok verim elde edilir. Bu verimin artırılmasının bir şartı da bireylere geri bildirim verilmesidir. Kurama göre, çalışanlara kendi hedeflerini koyma sürecine katılım imkanı sağlandığı durumda, çalışanlar daha fazla çalışacaklardır.

Kuramın iki önermesi bulunmaktadır. Birincisi, bir bireyin kendisi için koymuş olduğu hedefler, büyük oranda onun hareketlerini yönlendirmektedir. Birey hem düşüncesele hem de vücutsal olarak kendisini belirlediği hedefe yönlendirir. Bunun dışında kurum tarafından verilen isteklendiriciler, çalışanların hedeflerini etkileyerek iş başarımlarında etkili olmaktadır. Diğer bir ifade ile isteklendiriciler ve çalışan davranışları arasındaki ilişki, çalışanların kendileri için belirlediği hedefler aracılığıyla olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK: NEDENLERİ, BELİRTİLERİ, BAŞA ÇIKMA YOLLARI ve MODELLERİ

1. TÜKENMİŞLİĞİN TANIMI

Tükenmişlik kavramı, insan merkezli mesleklerde görülen bir problem olarak sıklıkla incelenmiş ve araştırılmıştır. Günümüz çalışma hayatının önemli bir unsuru olan tükenmişlik ilk olarak Freudenberg tarafından tanımlanmıştır.

“Freudenberg tükenmişliği başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu şeklinde ifade etmiştir.”¹

İnsanların çalıştıkları işleri sebebiyle kurmuş oldukları ilişkiler ve bu ilişkilerin kötüye gitmesi ile ortaya çıkan zorluklarla alakalı olan tükenmişlik, fiziki hastalıklarla ayırt edilmiş olan, işe dair stresin süregelen bir döneminden sonra ruhsal ve bedensel enerji azalması durumunu belirten bir konsepttir.

Tükenmişlik kavramı, ilk tanımlanışından günümüze dek birçok araştırmaya konu olmuş ve yeni konseptler geliştirilmiştir. Freudenberg tükenmişliği, bedeni ve zihni olarak tükenme durumu olarak yorumlarken, “Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği; insanda ortaya çıkan fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duyguları ile birlikte bireyin yaptığı işe, hayata ve diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve zihinsel boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır.”²

“ Literatürde en çok kullanılan ölçüm aracı Maslach Tükenmişlik Envanteri’ni geliştiren Maslach (1982) ise tükenmişliği duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarısızlık

¹ K. Ardıç, - S. Polatçı, Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi Dergisi (İİBFD), Cilt (C.) 10, Sayı (S.) 2, Ankara, 2008, s.4

² A., Erkul, Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, Bahçeşehir Üniversitesi (BAÜ), Eğitim Bilimleri Enstitüsü (EBE), YYLT, İstanbul, 2014, s.5

(personel accomplishment) olarak üç şekilde ortaya çıktığını belirtmiştir.”¹ Bazı tükenmişlik tanımlarında, stres konseptinin devamlı olarak bulunduğu görülmektedir. Stres, bireyin çevresinin istekleri ile bireyin kendisinin yapabileceği davranışlar arasında bir dengesizlik olması durumunda oluşmaktadır. Tükenmişlik, bireyin sahip olduğu negatif stres durumları ile başa çıkamaması sonucu olarak görülmektedir.

Genel olarak yapılan araştırmalar psiko - sosyal ve durumsal kaynaklar içinde tükenmişlik konseptinin daha iyi anlaşılabilir olduğunu belirtilmektedir. Özellikle 1980’den sonra tükenmişlik üzerine yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. “ Tükenmişliğin nedenleri ve ortaya çıkma sürecini açıklamak amacı ile Freudenberger (1974), Cherniss (1980), Edelwich ve Brodsky (1980), Maslach (1981), Veninga ve Spradley (1981) , Perlman ve Hartman, Meier(1983), Gaines ve Jermier (1983), Suran ve Sheridan (1985), Pines (1988), Golembiewski ve Munzenrider (1988) ve son olarak Leiter (1991) tarafından çeşitli modeller ve yaklaşımlar ortaya atılmıştır.”²

Şekil 4. Tükenmişlik Sendromu Yaklaşımları ve Tanımları

Yazar	Yılı	Tanımı
Freudenberger	1974	Enerji, güç veya kaynaklar üzerinde aşırı talepler oluşturarak başarısızlığa uğramak, yıpranmak ve yorulup tükenme (Küçüközel,2003)
Cherniss	1980	Aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak, kişinin kendisini ruhsal olarak işten geri çekmesi (Girgin ve Baysal,2005)
Edelwich ve Brodsky	1980	Tükenmenin, iş koşullarına bağlı olarak enerji, amaç ve ilkenin giderek yitirilmesiyle ortaya çıkması (Küçüközel, 2007)
Cardinell	1981	İnsanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi; orta yaş krizi (Türkçarpar,2011)
Maslach	1981	Bireylerin işleri gereği, karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmalarını, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve bireysel başarı ve

¹ G. Budak, - O. Sürgevil, “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizin İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ), (İİBFD), C.(20), S.(2),İzmir,2005, s.45

² S. Yakar, Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2015, s.50

		yeterlilik duygularının azalması biçiminde tanımlanmıştır (Özçınar, 2005)
Veninga ve Spradley	1981	Model tükenmişliğin beş aşamasından oluşur. Balayı aşaması, yakıt azalması, kronikleşme eğilimi, belirtilerin akutlaşması ve tükenmenin bireyin zihnini meşgul etmeye başlaması, umutsuzluk (Yıldırım,1996)
Perlman ve Hartman	1982	Tükenmişliğin, duygusal veya fiziksel tükenme, iş performansının düşmesi, başkalarına karşı duyarsızlaşmadan oluşması.
Meier	1983	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 durum olması(Meier,1983)
Gaines ve Jermier	1983	Duygusal tükenmişlik boyutunun, tükenmişlik sürecinin en önemli aşaması olması ve diğer boyutlarla (duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı duygusunda azalmayla) ardışık bir süreç oluşturması (Şanlı,2006)
Suran ve Sheridan	1985	Gözlem ve tecrübeye dayanarak geliştirilen bu model, yetişkinliğin başlangıcında ve ortasında var olan, mesleki gelişime uygun psikolojik aşamaları ayrıntılı olarak ifade etmeye çalışmaktadır (Dönmez, 2008)
Pines	1988	Fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu (Girgin ve Baysal, 2005)
Golembiewski ve Munzenrider	1988	Akut (sevilen bir kişinin ölümü gibi) ve kronik (iş yeri kaynaklı) olarak incelenmiş ve strese karşı ani bir patlama şeklinde ortaya çıktığı belirtilmiştir (Ok, 2002)
Leiter	1991	Tükenmişliğin merkezine duygusal tükenmeyi koymaktadır (Savran,2007).Sebepler olan temel stres kaynakları olarak iş yükü ve iş yerindeki kişilerle olan çatışmalar belirtilmiştir (Sümer,2005).
Maslach	2003	İş ortamındaki stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom (Baklacı, 2013)

Kaynak: S., Yakar, Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, 2015, s. 50

Tükenmişlik, bilhassa kişinin iyi bir başarıyı göstermesine rağmen gösterdiği bu çabaya karşılık olarak uygun bir davranışta bulunulmaması durumunda ortaya çıkar. Tükenmişlik durumu devamlı ümitsizlik ve olumsuzluk durumunun olduğu enerji tükenimidir.

Çalışma sahasında yüksek seviyedeki stres, hissi ve bedeni sağlık problemlerine neden olabilir. Stres ortamı giderilmez ve birey tedavi edilmezse, sonunda birey tükenmişlikle karşılaşabilir. Tükenmişlik sahibi bireylerin çalıştığı kurumların verimliliği düşmektedir.

“ Sarıgöz ve Çermik’e göre tükenmişlik sendromu duygusal, zihinsel ve fiziksel duygular içerir.”¹ Duygusal tükenmişlik sahibi bireyler, mesleğine karşı eskisi kadar iyi odaklanamama, kurum içinde yıldırma ile karşı karşıya kaldığı hissine kapılma, kendisini güvende hissedememe, umutsuzluk, isteksizlik, huzursuzluk ve sinirlilik gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Zihni tükenmişlik sahibi bireyler de, kendisi, çevresi, işi ve genel olarak hayata karşı negatif tutum ve davranışlar içinde olmakta, umursamazlık, tatmin olmama, işte yavaşlama, çeşitli sorunlarla iş verim ve kalitelerinde düşüş, ileri olaylarda da işine önem vermeme, işini bırakma, yaşama önem vermeme gibi davranışlar göstermektedir. Fiziki tükenmişlik sahibi bireyler de, bunalım, kronik olarak yorgun olma, enerji kaybı, bağımlılık, güçsüzlük, vücutta ağrı, uykusuz olma durumu, hatta intiharla sonuçlanacak sorunlarla karşılaşmaktadır. Bireyde oluşan ya da oluşabilecek tükenmişlik hissi, sadece bireyin kendisini etkilememektedir. Bu durum, bireyin ailesi, yakın çevresi, arkadaşlar, sosyal çevresini de etkileyebilmektedir.

¹ O. Sarıgöz,-Y. Çermik, “Maslow’un Tükenmişlik Ölçeği İle Myo Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenerek Değerlendirilmesi”, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi (EÖAD), Cilt (C.)1, Sayı(S.)2, Antalya, 2012 , s.117

2. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Çalışanların tükenmişlik duygularını yaşamalarına sebep olan unsurları bireysel ve örgütsel unsurlar olarak ikiye ayırabiliriz. Yapılan araştırmalar incelendiğinde bazı çalışmalar, tükenmişlik üzerinde bireysel unsurların daha etkili olduğunu bildirmekte, bazı çalışmalarda ise çevresel unsurların daha etkili olduğunu bulmuştur.

“Bireysel ve çevresel unsurun birlikte incelenmesi, tükenmişliğin daha kapsamlı olarak araştırılmasını sağlar. Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çevresel unsurlarla alakalı çalışmaların daha fazla yapıldığı görülmüştür. Bunun sebebi, çevresel unsurların değiştirilebilir olmasına rağmen, bireysel unsurların değiştirilmemesidir.”¹ Tükenmişlikle alakalı yapılan çalışmalarla belirlenen bu unsurlar, tükenmişliğin daha iyi anlaşılması ve başa çıkılmasını sağlaması bakımından önem taşımaktadır.

2.1. Bireysel Tükenmişlik Faktörleri

Bireysel faktörler, kurum içinde bulunan bireylerden kaynaklanan ve tükenmişlik oluşturabilecek niteliklerdir. Ayrıca bu faktörler kurumsal niteliklerin bireyler üzerinde oluşan etkisini de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların kişilikleri, tükenmişlik yaşama ihtimalini etkilemektedir.

Aynı koşullarda çalışan bireylerin kimileri tükenmişliğe uğrarken, kimileri daha az tükenmişliğe uğramakta ya da hiç tükenmemektedir. Bunun sebebi, tükenmişliği etkileyen bireysel faktörlerin bireyden bireye farklılık göstermiş olduğudur. Ayrıca, bireylerde strese sebep olan durumlarla bu durumlara karşı bireylerin başa çıkma durumları da farklıdır.

Tükenmişlikle alakalı bireysel faktörler araştırıldığında bazı demografik faktörlerin, tükenmişlik üzerinde etkin olduğu görülmektedir. Bireysel nitelikler,

¹ Ö. Bostancı, Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma; Ankara İli Örneği, Türk Hava Kurumu Üniversitesi (THKÜ), SBE, YYLT, Ankara, 2014, s.24

bireyin sahip olduğu, kimi durumlarda tükenmişliğe yol açan veya artıran, kimi durumlarda da tükenmişliği ve etkilerini azaltan özelliklerdir. Tükenmişliği etkileyen bireysel ve sosyal nitelikler arasında bireyin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumu, çalıştığı işte bulunma süresi, sosyal destek, kişilik ve beklentiler bulunmaktadır.

2.1.1. Yaş

Çalışanların demografik özellikleri arasında yaş faktörü, tükenmişlikle en uyumlu ilişkiyi gösteren faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. “ Tükenmişlik ile yaş faktörü arasında negatif yönde bir ilişki vardır. Genç yaştaki çalışanlar, yaşı ilerlemiş çalışanlardan daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.”¹

Çalışanlar, kariyerlerinin başında tükenmişlikle daha sık karşılaşır. Genç yaştaki çalışanlar, mesleklerinin ilk yıllarında, işlerinden beklentilerinin de yüksek olmasından dolayı daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Genç yaşta çalışmaya başlayan kişiler tükenmişlikle savaşmada yeterli olmazlarsa, işlerinden kolaylıkla ayrılabilir. Bunun yanında ileri yaşlardaki çalışanlar, gençlik dönemlerinde tükenmişlikle savaşmada başarı kazanmışlardır. Bu nedenle yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre daha az tükenmişliğe sahip olmaları olasıdır. İlerleyen yaşlarda tükenmişliğe yakalanma durumunda ise, tükenmişliğin genç yaştaki bireylere nazaran daha çok ciddi etkilerinin olabileceği belirlenmiştir.

2.1.2. Cinsiyet

Literatürde tükenmişliğin daha çok kadınlar tarafından yaşandığını belirten görüşler olsa da, cinsiyet faktörü genelde tükenmişlik açısından güçlü bir unsur olarak görülmemektedir. Tükenmişlikle cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. “Schwab ve Iwanicki (1982) gibi araştırmacılar

¹ V. Çatır, İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, T.C. Yeditepe Üniversitesi (YÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.55

tükenmişliğin erkekler arasında daha yaygın olduğunu rapor ederlerken; Calabrese ve Anderson (1986), Etzion ve Pines (1986), Farber ve Heifetz (1981), Thompson (1980) gibi diğerleri kadınlarda daha yüksek oranda tükenmişliğe rastladıklarını bildirmişlerdir. Kahill (1986), Kalekin ve Fishman (1986), Lemkau, Rafferty, Purdy ve Rudisill (1987); erkek ve kadınların tükenmişlik düzeyleri arasında fark olmadığını ileri sürmüşlerdir.”¹ Bütün bu çalışmalar incelendiğinde, cinsiyetin tükenmişlik üzerinde etkili olduğu, ancak cinsiyet farklılığının etkisi hakkında görüş birliğinin sağlanamadığı görülmektedir.

2.1.3. Medeni Durum

Yapılan araştırmalar medeni durumun, çalışanların tükenmişliği ile ilişkili olduğunu belirlemiştir. Bekar çalışanların evlilere oranla daha fazla tükenmişlik yaşadıkları belirlenmiştir. Bekar ve evli çalışanların aynı koşullarda çalışmalarına rağmen, evlilerin daha az tükenmişlik yaşamaları, evlilerin genel olarak yaşam doyumlarının fazla olması ile ilişkilendirilebilir. Boşanmış çalışanlar da iki grup arasında yer almaktadır.

2.1.4. Eğitim

Yapılan kimi araştırmalarda bireyin eğitim seviyesinin, tükenmişlik seviyesini etkileyen diğer bir faktör olduğu belirtilirken, kimi araştırmalarda bu ilişkinin net olmadığı belirtilmiştir. “Maslach ve Jackson’a (1981) göre, çalışanların eğitim seviyesindeki farklılıklar, duygusal tükenme ve kişisel başarı boyutunda çok etkilidir.”² Eğitim seviyesi yüksek bireylerin hedefledikleri ve buna bağlı olarak beklentileri de daha az eğitilmiş kişilere göre daha fazla olabilir. Çalışanların mesleklerinde karşılaştıkları gerçekler ile çalışanın hedefi arasında yüksek fark olması hayal kırıklığı ve tükenmişliğe sebep olabilir. Bununla birlikte bireyin

¹ Bostancı, s.24

² Çatır, s.56

eğitimine uygun olmayan bir iş ve konumda çalışması, tükenmişliğe yol açabilecek diğer bir faktördür.

2.1.5. Bireysel Beklentiler

Çalışanlar, kurumlarının hedeflerini karşılamaya çalışırken, aynı zamanda kendi hedef ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Çalışanların hedefleri ile kurumun çalışandan beklentileri birbirini dengelemelidir. Bu dengenin olmaması durumunda kurum amaçlarına, çalışanlar da beklentilerini karşılamakta zorluk yaşarlar. “Bireyin işe girdiğinde, idealist bazı beklentileri olabilmektedir. Örgütün nasıl çalışması gerektiği ve ne kadar başarılı olacakları ile ilgili beklentiler, bireyin ‘gerçeklik şoku’ yaşamasına neden olmaktadır. alışan beklentileri; başarı beklentileri ve örgütsel beklentiler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Başarı beklentileri, kişinin verdiği hizmette ne kadar başarılı olacağı ile olan beklentileridir. Kişinin çalıştığı örgütün yapısı hakkındaki beklentileri ise örgütsel beklentilerdir. Yüksek başarı beklentisi, kişinin aşırı duygusal enerji harcamasına ve dolayısı ile kişinin kendisini bitkin hissetmesine neden olabilmektedir.”¹

2.2. Örgütsel Tükenmişlik Faktörleri

Bireyin sahip olduğu özellikler kadar, çalıştığım kurum da tükenmişlik üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların alışma yaşamı ve çevrelerinin oluşturduğu birçok sebep, çalışanların kurumları ile bütünleşmelerinde ve verimli olmalarında zorluk yaşamalarına sebep olmaktadır. “Yapılan birçok araştırmada tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında aşırı iş yoğunluğu, rol karmaşası, rol belirsizliği, meslektaşlar ve yöneticilerle ilişkiler, çatışma, yeterli, karara katılma gibi birçok faktör yer almaktadır.”²

¹ Yakar, s.75

² çatır, s.57

2.2.1. İş Yüğü

Kurum açısından iş yüğü, verimlilik anlamına gelirken, çalışan için ise daha fazla zaman ve enerji harcanmasını ifade etmektedir. Günümüzde kurumlar, daha az çalışanla daha fazla üretim konseptini benimsemiştir. Bu şekilde çalışanlar, çalışma sahalarında daha fazla yorulmakta, bazen kapasitesi üzerine çıkmakta, manevi olarak yorgun duruma gelmektedir. “Genellikle iş yüğü denilince akla kişinin kaldırabileceğinden fazla iş anlamına gelen, ‘aşırı iş yük’ gelmektedir. Ancak Maslach ve Leiter’in (1997) modelinde söz konusu olan iş yüğü sadece ‘aşırı iş yüğü’ değildir. Modelde aşırı iş yüğü kadar, gereğinden az iş yükünün de birey üzerinde stres oluşturduğu belirtilmiştir. Bu durumda iş yüğü ile ilgili iki farklı kavramdan; ‘aşırı iş yüğü’ ve ‘az iş yüğü’nden bahsetmek mümkündür.”¹

2.2.2. Kontrol Eksikliği

Çalışanın işindeki kontrolünün azalması, iş ile çalışan arasındaki uyumsuzluğu gösteren en önemli unsurdur. Çalışanın işi üzerinde bulundurduğu kontrol ile sorumlulukları eşdeğerse, çalışan açısından başarılı bir uyum bulunduğu söylenebilir. Fakat çalışanlar, işlerinde yerine getirmekle görevli olduğu sorumlulukları yerine getirmek için yeterli bir kontrol ya da yetkiye sahip değilse, çalışan ile işi arasında uyumsuzluk oluşmaktadır. Kısacası bu, çalışanın sorumluluğu ile yetki seviyesinin eşdeğer olmadığını göstermektedir. “Bu eşdeğer olmama durumu, çalışanların işlerinden uzaklaşmalarına, verimliliğin azalmasına ve sonuç olarak tükenmelerine sebep olmaktadır. Kontrol bakımından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin bireysel başarı duygusunun azalması ile ilgilidir.”²

¹ Yakar, s.77

² Çatır, s.57

2.2.3. Yetersiz Ödüllendirme

Çalışanlar, çalışmaları sonunda kurumlarının kendilerine para, prestij, gelecek güvencesi gibi maddi ve manevi unsurlar sunmasını beklemektedir. Kurumun bunları sağlamaması, çalışanın işini zevkle yapmamasına sebep olmaktadır. Bu nedenle çalışan, işinin kendisi ve kurumu açısından önemini düşünmeyip, yaptığı işle aldığı maddi ve manevi unsurları kıyaslama yoluna gitmektedir. Çalışanların yaptığı işlerin sonucunda onlara maddi ya da manevi ödüllerin sunulmaması, işte tatminsizliğe ve tükenmişliğe sebep olmaktadır.

“Başarılı bir ödüllendirme, çalışanların işe yapmış olduğu katkıların kurum tarafından fark edildiği ve değerli bulunduğunu gösteren bir unsurdur.”¹ Çalışanların yapmış olduğu işin değeri düşükse, bunun karşılığında alacağı ödül de düşecektir. Kurumun sunduğu ödüllerin yetersiz olması durumunda, çalışanlarda işe yaramadıkları düşüncesi gelişmekte, bu da tükenmişliğe neden olmaktadır.

3. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik bireyde aniden beliren bir durum olmayıp, yavaş yavaş ilerleyen ve aniden ortaya çıkan bir patlama olarak belirmektedir. Tükenmişlik, kendisini farklı belirtiler şeklinde göstermektedir. Bu belirtiler ve tükenmişlik seviyesi, kişiden kişiye farklılık göstermektedir. “Freudenberger ve Richelson’a göre, tükenmişlik sendromu yavaş ve sinsice başlayan, sürekli gelişen, kronik bir olgudur. Bireyin bir gün içinde ani bir şekilde yaşadığı bir olay yaşanan tükenmişliğin belirtisi haline gelebilir. Tükenmişlik sendromunun birden bire ortaya çıkması çok seyrek rastlanan bir durumdur. Tükenmiş kişiler genellikle; zayıf yönlerini iyi gizleyebilen yetenekli insanlar oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde olup bitenlerin farkına varmazlar.”²

¹ Çatır, s 57

² S., Tümkiye, “İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları,” IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara, 1997, s.10

“Tükenmişlik duygusunun fiziksel belirtileri, davranışsal belirtileri ve psikolojik belirtileri mevcuttur. Bu belirtilerin anlaşılması bazen zor, bazen de oldukça kolaydır.”¹ Fiziki belirtiler kolay şekilde fark edilebilir niteliktedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde bitkinlik ve yorgunluk halleri yaşanır, sık sık baş ağrıları, mide rahatsızlıkları, uykusuzluk ve nefes darlığı gibi rahatsızlıklar görülür. Davranışsal belirtiler, kişinin olumsuz davranışlar sergilemesi şeklinde gözükür. Bireyin çabuk sinirlenmesi, ani öfke yaşaması gibi belirtiler davranışsal belirtilerdir. Tükenmişlik yaşayan birey, duygularını saklamakta zorluk yaşar, çabuk ağlar, ufak bir baskıda fazla sorumluluk yüklenmiş gibi hisseder. İleri seviyelerde tükenmişlik yaşayan birey, paranoyaya ve çeşitli olumsuz düşüncelere kapılabilir.

3.1. Fiziksel Belirtileri

Tükenmişliğin fiziki semptomları hafif olarak başlamaktadır. Yeteri önlem alınmadığı durumda, fiziki rahatsızlıklar daha ciddi problemlere neden olabilir. Fiziki belirtiler, bir nevi tükenmişliğin habercisi durumundadır. “Freudenberger ve Richelson’a (1981) göre tükenmişlik yaşayan insanlar genellikle; iş hayatlarının ilk yıllarında yetenekli, kendisine güvenen, enerjik, işe karşı hevesli, fazla mesaiye kalan, uykusuzluklarına rağmen yüksek performans gösteren bireylerdir. Zaman içerisinde ortaya çıkan bazı nedenlerle bu bireylerin metabolizmaları düzenli çalışmamaya başlamakta, bu da onların enerjisini tüketmektedir. Bireylerin işlerine ve çevrelerine yansıttıkları enerjilerinin tükenmesi, onların fiziksel açıdan ciddi problemler yaşamalarına neden olabilmektedir.”²

Çam, fiziksel tükenmişlik belirtilerini şu şekilde sıralar:

- “Yorgunluk ve halsizlik
- İnatçı soğuk algınlıkları ve gripler
- Sık baş ağrıları

¹ Çatır, s.57

² V. Dursun, Tükenmişlik Sendromu Bağlamında Hakkâri Şark Hizmeti Yapan Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi(MÜ),SBE, YYLT, İstanbul, 2015, s.7

- Uykusuzluk
- Solunum güçlüğü
- Kilo kaybı
- Uyuşukluk
- Genel ağrı ve sızılar
- Yüksek kolesterol.”¹

3.2. Duygusal/psikolojik Belirtiler

Bireyin göstermiş olduğu psikolojik belirtiler, tükenmişlik yaşayan bireylerde görülebilecek belirtilere oranla daha az belirgin olmaktadır. Psikolojik belirtiler, engellenmişlik duygusu, asabiyet, psikolojik olarak incinme durumuna açık olma, psikolojik sorunlar, sebebi bilinmeye huzursuzluk, tedirgin olma, sabırsızlık, özgüven eksikliği, dış çevreye karşı düşmanlık, güçsüzlük, mesleği ile ilgili ümitsizlik durumu, ailevi sorunlarda artma, tatminsizlik, yaşama karşı olumsuz tutumlar sahibi olma, saygı ve arkadaşlık duygularında azalma, asılsız şüpheler, paranoya davranışları, depresyon, suçluluk hissi ve çaresizlik şeklinde belirtilebilir. Bununla birlikte tükenmişliğin psikolojik belirtileri, bireyin mesleğini bırakmayı düşünmesi ve işe gitmede isteksizlik olarakta görülmektedir.

Bu tür belirtiler görüldüğünde, bireyin başarma hissi zedelenmektedir. Bireyde bu duygunun azalması durumunda, tükenmişliğin diğer belirtileri için zemin hazırlanmakta ve psikolojik sorunlardan kurtulması daha zor olmaktadır. Bir kurumda tükenmişliğin psikolojik boyutuna sahip çalışanların artması durumunda, kurumsal tükenmişlik durumu oluşacaktır. “Bu durumda bunun kuruma maliyeti oldukça yüksek düzeydedir. Ayrıca çalışanların strese karşı dirençleri ne kadar

¹ O. Çam, Tükenmişlik, İzmir, 1995, s.155

yüksekse, stresle alakalı rahatsızlık ve tükenmişliğe de o derecede dirençli olmaktadır.”¹

3.3. Davranışsal Belirtiler

Tükenmişliğin fiziksel ve psikolojik belirtilerinin yaşandığı bireylerde artık davranışsal belirtiler de yaşanmaktadır. Bu belirtiler, bireyin çevresindeki kişiler tarafından kolaylıkla farkedilir niteliktedir. Bu durumda birey, kendi içinde yaşamış olduğu tükenmişliği saklayamaz duruma gelmiş ve dışa vurmaya başlamıştır.

Davranışsal belirtiler, bireyin yaşadığı tükenmişliğin ciddi seviyede olduğunu göstermektedir. Yaşadığı sorunları içinde uzun süre saklamaya çalışan birey için tükenmişlik, bu seviyede, bireyin saklayamayacağı duruma gelmiş ve huzursuzluk verici bir seviyede olduğunu göstermektedir.

Kaçmaz’a göre davranışsal belirtileri şunlardır:

- “Çabuk öfkelenme hali,
- İşe gitmek istememe hatta işten nefret etme,
- Birçok konuyu şüphe ve endişe ile karşılama,
- Alınganlık ve takdir edilmediğini düşünme,
- İş doyumsuzluğu ve işe geç gelme,
- İlaç, alkol ve sigara vb. alma eğilimi veya alımında artış,
- Özsaygı ve özgüvende azalma,
- Evlilik, aile çatışmaları ile aile ve arkadaşlardan uzaklaşma,
- İzolasyon, içe kapanma ve sıkıntı,
- Çalışmaya yönelmede direnç yaşanması.”²

Bu tür belirtiler, zamanında fark edilmediğinde ya da önlem alınmadığı durumda, belirtiler daha da şiddetlenecektir. İlk olarak yalnızca baş ağrısı, özgüven

¹ Dursun, s.7

² N. Kaçmaz, “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Üniversitesi (İÜ)”, İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi (İTFD), C.(68), S.(1), İstanbul, 2005, s.30

azalması ve çabuk sinirlenme şeklinde başlayan belirtiler, zamanla daha zararlı olacak ve hatta intiharla bile sonuçlanabilecektir.

3.4. Kurumsal Tükenmişlik Belirtileri

Tükenmişliğin kişisel etkileri dışında, çalışma hayatında yaptığı işin niteliğinde azalma gibi unsurlar da, tükenmişliğin kurumları da olumsuz etkilediğini göstermektedir. Tükenmişlik yaşayan bireylerde iş başarımında düşüş, yanlış ve hataların artması, verimlilik ve enerji düşüşü, motive olmada düşüş, yorgunluk, uykusuzluk, hassasiyet ve asabiyetin artması gibi durumlarla karşılaşılabilmektedir.

Tükenmişlik yaşayan çalışanlar şu durumlarla karşılaşabilecektir:

- “ 1. İşten ayrılmalara çok oluşu
2. Hizmetin kalitesinin düşmesi, hizmet alan kişilerin memnuniyetsizliği
3. Çalışanların sık sık işe geç kalmaları, personelin işten uzak kalma sürelerinin artması
4. Çalışanlar bireyler arasında iletişim ve uyumda bozulma neticesinde çatışmaların artması
5. Çalışanların duygusal ve bedensel sorunlarının artması
6. Kurumsal yaratıcılık ve üretkenlikte azalma
7. Çalışanların terfi ve mesleki gelecek konusunda belirsizlik yaşamaları.” ¹

¹ Bostancı, s.36

4. TÜKENMİŞLİĞİN ETKİLERİ

Tükenmişlik, işlerinde başarılı olan çalışanları fiziksel, psikolojik, duygusal olarak olumsuz etkilere maruz bırakan, onların fiziksel, aile ve iş yaşantılarını olumsuz etkileyen toplu bir fenomendir. Konumuzu ilgilendiren çalışanlarda tükenmişlik etkilerinde en çok dikkati çeken unsur, iş doyumudur. Genelde, yüksek seviyedeki tükenmişlik, düşük seviyedeki doyumla ilişkilidir. Bu sebeple yüksek tükenmişlik yaşayan çalışanların işlerinde daha az vakit geçirmeyi istedikleri, ruhsal ve fiziksel bozulmalar yaşadıkları, insanlarla birlikte olmaktan kaçındıkları, işe gelmeme veya molalarını uzatma eğilimlerinin arttığı, sundukları işin kalitesinin bozulduğu, alkol ya da ilaç alım oranlarının ve mesleklerinden ayrılma isteklerinin arttığı görülmektedir.

4.1. Tükenmişliğin Bireysel Etkileri

Tükenmişlik sendromu, bireyleri birçok açıdan etkilemektedir. Stresli bir ortamda çalışan çalışanların, duygusal tükenme ile karşılaşma olasılıkları yüksektir. Tükenmişliğin en önemli ve belirgin sonuçlarından biri, bireyin enerjisindeki düşüştür. Bireyin yaşadığı zihinsel yorgunluk, bireyde sıkıntı, sıkıntı da işine karşı ilgi eksikliğine sebep olmaktadır. Bireyin aşırı yorgunluk ve sinirlilik, yaşla zihin bnn durgunluğuna sebep olmaktadır. Bu durumu yaşayan birey, yoğun bir şekilde kaygılanmakta, sağlıklı bir şekilde düşünememekte, mesleğinden zevk alamamaktadır.

Bireylerin sahip olduğu duygusal yorgunluk, fiziksel yorgunluğu da getirmektedir. Bu şekilde güne başlamak çalışanlar açısından zor olmakta olup, bu durumun sebebi bireyin yaşamış olduğu gerginlik olmaktadır. Tükenmişlik, bu kapsamda birey için yorgun olma durumu, kendini boşluk içinde hissetme, yeni bir güne başlamak için gerekli olan enerjiden yoksun olma durumu ile karşılaşmaktadır. Tükenmişlik yaşayan bireylerde uyku sorunları yaşadığı sıklıkla gözlenmektedir. Bireyin yaşadığı yoğun gerginlik durumu, bireyin rahatlmasına ya da rahat bir

şekilde uyuyamamasına sebep olmaktadır. Bu durum sağlıklı uyumaya engel olduğundan, uykusuzluk önemli bir sorun durumuna gelebilmektedir. Süreğen yorgun olma durumu ve gerginlik, bireyde fiziksel ve psikolojik sorunlara sebep olmakta, depresyon, dikkat eksikliği, unutkanlık gibi sorunların oluşmasına yol açmaktadır. Fakat, bireyin yaşamış olduğu yorgunluk hissi, işinde yaşadığı gerginlikten kaynaklanmaktadır. İşinde devamlı olarak yaşanan gerginlik, bireyin uykusuzluk çekmesine, uykusuzluk sebebiyle halsizlik ve husursuzluk yaşamasına, devamlı bazı şeylerin ters gideceğine inanmaktadır.

“Tükenmişlik öncelikle enerji kaybı, iş doyumunu kaybı, ağrılar, bulantı, yorgunluk, madde kullanımının artması, fiziksel hastalık, çaresizlik, depresyon, kızgınlık, kırgınlık, hastalık, takıntılı olma, kendine ve işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme ve daha sonra yetersizlik yada fiziksel ve psikolojik işlevsizlik baş göstermesiyle sonuçlanır.”¹ Tükenmişliğin sebep olduğu fizyolojik sorunlara karşı birey, kimi duygusal tepkiler göstererek kendisini koruma altına almaya çalışacaktır. Bireyin tükenmişlik içinde karşılaştığı fizyolojik sorunlar, bireyi psikolojik olarakta bozmaya yol açabilmektedir.

Fiziki ve psikolojik olarak yaşanan sorunlar, birey üzerinde olumsuz etkilere sebep olmakta, bireyin başarı duygusu ve kendisine olan saygısını kaybetmesine sebep olmaktadır. Bu duygular içinde bulunan birey, kendisini işe yaramaz olarak hissetmeye ve işini iyi şekilde yapamadığı düşüncesinde bulunmaya başlayabilmektedir.

4.2. Tükenmişliğin Aile Hayatına Etkileri

Tükenmişlik sadece bireyi şahsi olarak etkilemez, aynı zamanda özel hayatını da etkilemektedir. Tükenmişlik sebebiyle bireyde ortaya çıkan ruhsal sorunlar, davranış bozukluklarına ve kişilerarası iletişimde anlaşmazlıklara sebep olduğundan, bireyin aile hayatını da olumsuz etkilemektedir.

¹ N.A. Kapıkıran, “Okul Öncesi Öğretmenlerde Tükenmişliğin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Eğitim Araştırmaları Dergisi (EAD), S.(13), Denizli,2003,s.73

“İş günü sonunda duygusal açıdan tükenmiş birey, işinden kaynaklanan gerginliğini evine de getirmektedir. Çalışanların eşleri üzerinde yapılan bir araştırma duygusal tükenme yaşayan bireylerin işten mutsuz, öfkeli, gergin ve endişeli döndüklerini, şikâyetçi bir ruh hali içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu durum ise aile hayatını olumsuz etkilemekte, eşlerin de mutsuz ve memnuniyetsiz bir hayat sürmelerine neden olmaktadır.”¹ Tükenmişlik, bireyin evinde de etkisini gösterir ve özel hayatına zarar verebilmektedir. Duygusal olarak yorulan birey, evinde de fiziksel ve psikolojik olarak sorunlara sahip olabilmektedir. Aile bireylerinin tahammülünün azalması, aile içi kavgalara sebep olabilmektedir. Bireyin evde geçirdiği zamanın büyük kısmında işi ile ilgili şikâyetlerini anlatacak, bu durum da tükenmişlik yaşayan bireyin ailesinin, bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına sebep olacaktır. Bazı bireyler de evlerinde, iş sorunlarını anlatmamayı tercih etmektedir. Her ne kadar birey, iş sorunlarını ailesine yansıtmamaya çalışsa da, bu durum aile içi sorunların yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Birey, iş yaşantısında karşılaştığı çeşitli sorunlardan dolayı duygusal olarak tükendiğinde, diğer insanlara karşı duyarsız olduğunda, başarısında düşme olduğunda, bunun etkilerini özel hayatında da ciddi şekilde hissetmektedir. Bu duygu ile işinden sonra evine giden bireyin eşi, çocuğu, anne babası ya da birlikte yaşadığı kişiler, kendilerini ihmal edilmiş ve yalnız hissedebilmekte, tükenmişlik yaşayan bireyin, kendileri ile birlikte olmasından memnun olmadığı hissine kapılabilmektedir. Bu sebeple de bu kişiler, tükenmişlik yaşayan bireyi suçlayabilmektedir. Bu durumda, zaten tükenmişlikten dolayı olumsuz duygulara sahip birey, ailesi tarafından da suçlanma ile daha ciddi sorunlarla karşılaşabilecektir. Bu durum, aile içinde çatışmaların yaşanmasına, aile bireylerinin birbirlerinden uzaklaşmasına, boşanma ya da ayrı evlerde yaşamalara, çocuklarla anne babanın birbirinden kopmasına sebep olmaktadır.

¹ Dursun, s.15

4.3. Tükenmişliğin İş Hayatına Etkileri

Tükenmişlik, ilk başta etkisini bireysel olarak göstermekle birlikte, ilerleyen zamanda etkisi iş hayatını da etkiler nitelikte olmaktadır. Bireyi olumsuz olarak etkileyen tükenmişlik, bireyin çalışma hayatında da bazı olumsuz etkilere sahiptir. Kimi çalışmalara göre tükenmişlik çalışma hayatında etkisini en fazla, bireyin başarımını düşürerek göstermektedir. Bu düşüş, genelde bireyin yapmış olduğu işte verimliliğinin düşmesine sebep olmakta, bu durum da bireyin motivasyonunun düşmesine ve engellenmiş hissetmesine sebep olmaktadır. Bu şekilde çalışan birey, artık yapmış olduğu işle ilgilenmemekte, başarılı olma gibi bir düşünce içinde bulunmamaktadır. Çalıştığı kurumda kendisini değersiz olarak hisseden bireyin, verimliliği düşmekte, kendisini devamlı başarısız hissetmekte ve kendisini suçlama eğiliminde göstermektedir. “Tükenmişlik, bireyin çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Tükenmişliğin bireyleri karamsar ve hoşgörüsüz yapma olasılığı, onların işleri ile ilgili sorunlara karşı olumsuz tutum sahibi olmalarına sebep olabilmektedir.”¹

Tükenmişliğin çalışma yaşamı üzerindeki bir diğer etkisi de, çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisidir. Yapılan araştırmalarda iş doyumunu ile tükenmişlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. İşinden tatmin olmayan ve kurum içinde bireyin istediği şekilde çalışma ortamı bulamaması durumunda görülen yüksek seviyede moral ve motivasyon bozukluğu, bireyin işe devam etmeme ya da ayrılma eğilimi içine girmesine sebep olmaktadır.

¹ Dursun, s.15

5. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YOLLARI

5.1. Bireysel Düzeyde Yapılması Gerekenler

“Tükenmişlik sendromu ile baş edebilme yöntemleri oluşturmak ve bunları yaşama geçirebilmek için bireysel kontrol olanakları çok önemlidir. İş ortamlarını kontrol etme olasılığının az olduğu yerlerde, bireysel baş etme yöntemleri öncelik kazanmaktadır.”¹ Tükenmişlikle baş edebilecek yöntemler ortaya koymak ve bunları uygulamak için bireysel denetimin olması önemlidir. Tükenmişliği kabul etmek, çalışırken mola vermek, beslenme durumuna dikkat etmek, uyku düzenine sahip olmak ve bu düzene uymak, işten sonra sürekli iş hakkında konuşmak yerine çeşitli uğraş sahibi olmak gibi uygulamalar bireysel olarak tükenmişlikle başa çıkmada etkili uygulamalardır.

Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalar, tükenmişlik yaşayanlara destek verilmesi ve bireylerin dinlenmesinin gerekli olduğunun önemini göstermiş, bilhassa bireyin çalıştığı iş yerinde, hedef ve ideallerinin kaybolmasının tükenmişlik üzerinde olan etkileri göz önünde bulundurulduğunda, tükenmiş yaşayan bireylere verilen destek daha da önem kazanmaktadır. Başkalarına yardım etmek, onlarla ilgilenmek özveri gerektiren bir iştir.

Çalışılan ortamdaki işin yoğunluğu ve bireylerin yapmakla mükellef olduğu işlerin miktarı, bireyi zihinsel ve fiziksel olarak yorulmasına ve tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır. Tükenmişliğin önlenmesi için, bireyin işinde, çalıştığı kişilerde ve görevin işleyişinde değişikliklere gidilmesi düşünülebilir.

Tükenmişlikle bireysel olarak başa çıkmada diğer bir unsur, bireyin içinde bulunduğu ortamın tanınmasıdır. Tükenmişlikle bireysel mücadele ya da önleme hakkında yapılan çalışmalarda, bireyin içinde bulunduğu ortamı tanınmasının gerekliliği vurgulanmıştır. “Kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini bilen, tükenmenin ne olduğunu ve belirtilerini, çözüm yolları konusunda bilgi sahibi olan

¹ M. Kırkan, Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği, T.C. Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ), SBE, YYLT, Aydın, 2014, s.27

kişi tükennişlikte mücadele önlemlerini rahat alır.”¹ Bu sebeple kişinin kendisini iyi tanıması önem taşımaktadır.

Tükennişlik yaşayan bireyler, işleri ile ilgili gerçekçi beklenti içinde olmalı ve gerçekçi hedefler belirlemelidir. Birey, işini yaparken sahip olduğu performansını göz önünde tutarak, performansına bağı gerçekçi hedefler belirlemelidir. Bu hedeflere ulaşmak için gerekli yollar denenmelidir. Bireyler gerçekleşmesi olanaklı olmayan ve kendi durumları ile orantısız olan hedefler belirmeleri durumunda tükennişlik yaşayabilmektedir. Mesleki beklentiler, çalışılan ortamın koşullarına uygun olarak belirlenmeli ve meslek hakkında algı ve düşünceler netleşmelidir. Bireyin işi ile ilgili olan hedefleri net ve kesin şekilde tanımlanmalıdır. Belirlenen hedefler gerçekçi olmalı, bu hedefleri gerçekleştirmek için bireyin kapasitesi ve imkanı olmalıdır.

Çalışanlar, iş stresi ile başa çıkmak için çeşitli yollar elde edebilmektedir. Birey, iletişim ve stratejiler geliştirerek, sorunlarla daha kolay başa çıkma imkanı bulabilmektedir. Bireylerin fiziki ve zihinsel olarak gevşemeleri için, nefes egzersizleri, zaman yönetimi, spor, müzik gibi stres azaltıcı uygulamalara başvurabilmektedir. “Bu tekniklerin sahip olduğu zorluk, insanların çalışırken bu uygulamalara başvurmalarının zorluğudur. Bireyler çalışırken, çalışma şartları, zaman ve yer bakımından bu uygulamaları uygulamak için imkan bulamayabilmektedir. Bu yaklaşımlar, tükennişliğin azalmasında yararlı olabilmektedir ancak, bunlar çalışanların duyarsızlaşması ya da randımanın yükselmesi için yeterli olmamaktadır.”²

Çağıyan göre kişisel seviyede tükennişlikle olan mücadele şekilleri şunlardır:

- “Kişinin sevdiği ve istediğı meslekte çalışması
- İş ve aile, sosyal yaşamı arasında denge oluşturması

¹ Kaçmaz, s.29

² Kırkan, s.27

- Kişinin kendini tanıması
- Zaman yönetimi ve hobi uğraşı edinme,
- Kısa dönemli düşünmeme, yaşamı geleceğe yönelik hayallerle süsleme,
- Geliştirme, kendini takdir etme, öz saygısını yitirmeme noktasında gelişim ve değişime açık olması
- İşi iş yerinde bırakması
- Dengeli beslenme ve diyet uygulama
- İşine ve örgüte karşı olumlu bakış açısı geliştirmesi
- Amaç ve hedeflerinin olması
- Dinlenme, tatil ve eğlenceye zaman ayırması,
- Başkalarıyla paylaşılabilir değer, inanç ve görüşlere sahip olmak.”¹

5.2. Örgüt Düzeyinde Yapılması Gerekenler

Bireyin iş ortamında tükenmişlik yaşaması durumunda, daha rahat bir yaşam ve çalışma hayatı yaşaması için bu sorundan kurtulması gerekmektedir. İş ortamında tükenmişlik yaşayanların tükenmişlik sorunu ile başetmek için bir takım yollar bulunmaktadır. Çalışanların görevlerinin tanımlamalarının düzgün şekilde yapılması, işe yeni başlayan çalışanın ortama adaptasyonu, düzenli toplantılarla çalışanın fikirlerine başvurulması, sistemde ödüllendirmenin çoğaltılması gibi uygulamalar çalışanların tükenmişlik seviyelerinde düşüşe sebep olabilmektedir. “Örgütsel yöntemleri önerenler, tükenmişlik etmenlerinin kişisel kontrol mekanizmalarından öte unsurlar içerdiğinin ve tek başına bireysel yöntemlerle sorunun asılamayacağını

¹ Y. Çağlıyan, Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), Kocaeli Üniversitesi (KOÜ), SBE, YYLT, Kocaeli, 2007, s.9

öne sürerler. Ayrıca yöneticilere, tükenmişlikle mücadele etmek için örgütsel düzeydeki yöntemlerin uygulanmasında büyük sorumluluklar düşer.”¹

5.2.1. İşe Uyum ve Hizmet İçi Eğitim

Uyum, çalışanın iş çevresiyle etkileşimi sırasında olağan dışında oluşan uyaran değişikliğinin ortaya çıkmadığı denge durumunu ifade etmektedir. Kurumun çalışandan uyumlu olmasını istemesinin sebebi, örgüt içindeki çevre uyaranlarına karşı normalin dışında tepki göstererek, beklenen dışı sorunların oluşmasına yol açmamaktır.

“İşe uyum eğitimle kazandırılır. Bu nedenle uyum eğitiminde genel amaç iş ve özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesi gereklidir.”² Hizmet içi eğitim, çalışanların hizmete yatkın olmalarını sağlamayı, verimlilik seviyelerini artırmayı, ilerideki görev ve mesuliyetlerini daha iyi karşılamaları için bilgi, tecrübe ve maharetleri artırmayı amaç edinmiş eğitim faaliyetleridir. Bu faaliyetlere çalışanlar, çalıştığı kurum içi ya da dışından, iş başı ya da dışından başvurabilmektedir. Hizmet içi eğitim, çalışanın moralini güçlendirmekte ve güdüleyici rol oynamaktadır. Çünkü hizmet içi eğitim, çalışana kendini geliştirme ve görevinde başarılı olma imkanı veren faaliyetlerdir. Bu durum moralin güçlü olmasına yardım etmektedir. Diğer açıdan benzer görevleri yapan ve aynı şekilde çalışan bireyler arasında grup dayanışması ve ekip ruhunun gelişimine yardım etmektedir.

5.2.2. Eğitim ve Yükselme

Yükselme, etkin bir hayat yaşamak isteyen her bireyin istediği bir uygulamadır. Yükselmek için eğitim alan bireyler, edindikleri yeni bilgi ve becerilerle kendi kişiliklerini de geliştirmektedir. “Eğitim çoğunlukla yükselmede bir

¹ Dursun, s. 21

² İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001, s.246

basamak rolü oynamaktadır.”¹ Diğer bir deyişle eğitim çalışanı mesleğine hazırlarken, çalışanın yükselmesi, çalışanı üst hedeflere yönlendirmektedir. Çalışanlara eğitim imkanları tanınırken, yükselme arzuları da dengeli ve adil olarak karşılanmalıdır.

5.2.3. İş Monotonluğunu Önleme

İş monotonluğunun giderilmesi için alınabilecek diğer bir önlem de işi genişletmedir. İş genişletme, işin başından sonuna kadar olan süreci artırarak, çalışanların psikolojik tepkilerini azaltma amacını taşımaktadır. “ İş genişletme işin başlamasından sonuna kadar olan süreçleri artırarak psikolojik tepkiyi azaltma amacını taşır. İşlerin son derece özelleşmesi sonucunda ortaya çıkan monotonluğu bir dereceye kadar azaltmak için işgörenlerin değişik işlerde çalıştırılması uygulaması da işgörenleri monotonluktan kurtarması açısından faydalıdır.”²

5.2.4. Değişme

“ Örgütler insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Bu elemanlar örgütün görevlerini başarma ve insanların kendilerini geliştirmelerini sağlamaları bakımından önemlidir. Örgütsel süreç ve yapının kesinleşmesinden insan süreçsel ve tekno yapısal süreçler birleşirler. Süreç ve yapı birlikte örgütte yetki, iletişim, karar alma, amaç koyma ve çatışmayı çözme ile ilgilidir. Doğaldır ki, insanların örgütteki tutum ve davranışları her iki yapı tarafından etkilenir. Yapı ve süreç arasındaki bu yoğun ilişki ve etkileşim, süreci değiştirirken yapının, yapıyı değiştirirken de sürecin hesaba katılması gereğini ortaya koyar.”³

¹ Dursun, s.21

² A.,Yılmaz, İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, Abant İzzet Baysal Üniversitesi(AİBÜ), SBE, YDT, Bolu,2007, s.46

³ A. Balcı, Örgütsel Gelişme, Ankara, 2000, s.1

5.2.5. Karara Katılma

Çalışanların motive olmaları için kullanılan bir diğer araç, karara katılım aracıdır. Karara katılım motive aracı olarak kullanılmak isteniyorsa, çalışanların fikirlerinin sadece göstermelik olarak alınması yarar sağlamayacaktır. Karara katılımı sağlanmak istenen unsur, çalışanların motive olmaları, tükenmişliklerinin azalması ve çalışanlarının kararlarını etkilemektir. “Ancak, idareci çalışanların kararlara gerçekten katılımlarını sağlayarak, daha sağlıklı kararlar almalarına olanak verilmelidir.”¹

5.2.6. Yetki Devri ve Ast Üst İlişkileri

Çalışanların üst düzey idarecilerle kendi seviyesindeki çalışanlar arasında kalmaları durumunda tükenmişlik yaşamaktadırlar. Çünkü, kendi sorumluluklarında çözüm bekleyen birçok sorun varken, bunları çözmek için çoğu zaman karar yetkileri bulunmamaktadır. Bu durum tükenmişliği artırmaktadır.

Çalışılan kurumda, üst ve orta seviyedeki idarecilerin, görev ve sorumluluklarını alt kademe çalışanlara devretmeleri, önemli bir motivasyon ve tükenmişlik önleyici aracıdır. Bu devir ile alt seviyedeki çalışanlar, daha yaratıcı olacak ve çalışırken kendi edinimlerini işine katabilecektir. “Yetki devri ile alt seviyedeki çalışanların, güç, bağımsızlık gibi psikolojik gereksinimler giderilirken, üst düzey seviyedeki idarecilerin sorumlulukları azalacaktır. Fakat idarecilerin, alt seviyedeki çalışanlara sadece günlük ve sıkıcı işleri yaptırması, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapacaktır.”²

¹ Yılmaz, s.46

² Yılmaz, s.46

6. TÜKENMİŞLİK MODELLERİ

Tükenmişlik konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından farklı tükenmişlik modellerin geliştirildiği görülmektedir. Bu bölümde Freudenberg tükenmişlik modeli, Maslach'ın tükenmişlik modeli, Suran ve Sheridan'ın tükenmişlik modeli, Pines tükenmişlik modeli, Leiter tükenmişlik modeli, Meier tükenmişlik modeli, Cherniss tükenmişlik modeli incelenecektir.

6.1. Freudenberg Tükenmişlik Modeli

Gönüllü olarak çalışan sağlık çalışanlarında görülen yorgunluk, hayal kırıklığı ve iş bırakma duygularını tanımlamak için kullanılan tükenmişlik sendromu ilk kez 1974 yılında Freudenberg tarafından yayınlanan bir makalede tükenmişliğin literatüre girmesini sağlamıştır. “Freudenberg, sağlık çalışanlarının karşılaştığı durumların sonuçlarını sahip olduğu enerji ya da kaynaklarda haddinden fazla istekte bulunarak başarısız olarak, yıpranarak, bitkin olarak, baş ağrısı, mide ve bağırsak rahatsızlıkları gibi fiziksel rahatsızlıklar göstererek ve yorularak tükenme durumu sergilemek olarak tanımlamış ve bunu mesleki bir tehlike şeklinde ifade etmiştir.”¹

Klinik çalışmalarla belirlenerek ve gözlemlenerek oluşturulmuş bir tükenmişlik modeli olan bu modele göre tükenmişlik, sebebi ne olursa olsun bireyi etkisiz yapan bir durumdur. Bu modele göre, birey tükenmişlik yaşadığında, fiziksel belirtiler dışında çabuk öfkelenme, ani kızgınlıklar, engellenme durumu gibi davranışsal belirtilere de sahip olabilmektedir. Tükenmişliğin ilerlemesiyle de birey paranoyik durumlar, güvensiz hissetme, değişikliğe karşı tahammülsüzlük gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır.

¹ I. Özgen, “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri Kitabı, Antalya, 2007 s.118

6.2. Maslach'ın Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik ile ilgili birçok araştırma yapan Maslach, tükenmişliğin en çok kabul edilen modeli olan Maslach Tükenmişlik Ölçeğini geliştirmiştir. Bu model, literatürde çok boyutlu tükenmişlik modeli ya da üç boyutlu tükenmişlik modeli şeklinde de ifade edilmektedir. Bu modele göre tükenmişlik, genelde insanlarla birebir ya da yakın çalışılan meslek sahiplerinde, çalışanların karşılaştığı diğer bireylere karşı duyarsız hal alması, duygusal olarak tükenme ve kişisel başarıda azalma şeklinde üç boyutlu olarak tanımlanmaktadır.

Üç Boyutlu Tükenmişlik Modeli gibi farklı şekillerde de tanımlanan bu model, “şimdiye kadar gözden geçirilen modellerden farklı olarak; tükenmişliği tek boyutlu bir durum olarak değil, üç bileşenli (component) bir psikolojik belirtiler grubu (syndrome) olarak ele almaktadır.”¹

Tanımlanan üç boyut hakkında çoğu araştırmacı hemfikir olmuş, birçoğu da bu modeli takip ederek yeni modeller geliştirmiştir. Maslach Tükenmişlik Modelinde birbirini izleyen be bağlantılı üç boyut bulunmaktadır.

“Maslach, ‘tükenmişlik’ olgusunu üç bileşenli sendrom yaklaşımına göre kavramlaştırmış ve şu şekilde düzeylere ayırmıştır:

1- Fiziksel yorgunluk ve bitkinlik hissi,

2- İş ve hizmet verilenlerden soğuma, uzaklaşma, şeklinde psikolojik yorgunluk

3- Kendi kendinden şüphelenmeyi içeren ruhsal yorgunluk.”²

Maslach'ın modeline göre tükenmişlik duygusunun, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve başarı duygusunun azalması şeklinde üç alt boyutu bulunmaktadır. Modelin anlaşılması için bu alt boyutlar aşağıda açıklanacaktır.

¹ Kırkan, s.24

² Kırkan, s.24

6.2.1 Duygusal Tükenme

Tükenmişlik sendromunun birinci aşaması olan duygusal tükenme, tükenmişliğin alt boyutları arasında en sık görülen ve en geniş araştırılan boyuttur. “Duygusal tükenme boyutu, tükenmişliğin net olarak gözlemlenebilen, diğer boyutlarına göre daha çok incelenen, üzerinde durulan, ifade edilen merkezdeki özelliğidir.”¹ Duygusal tükenme, tam olarak bireyin psikolojik seviyede duygusal kaynaklarında azalma ve bu durumun artarak devam etmesini ifade eder. “Maslach, bu alt boyutun, daha çok insanlarla yoğun olarak ve yüzyüze çalışan bireylerde görüldüğünü belirtmektedir.”² Duygusal tükenme yaşayan bireyler, fazla yüklenilmenin vermiş olduğu, duygularını ifadede duyarsızlaşma, hizmet verdiği diğer insanlara karşı olumsuz ve katı davranışlar gösterme gibi davranışlar göstermektedir. Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler, yaşadığı olumsuz durumlar karşısında daha fazla yoluna devam edemeyeceği hissine kapılmaktadır. Birey, diğer bireylerin isteklerini karşılamada kendini yetersiz hissetmekte, mesleki çabasını azaltarak, diğer bireylerle olan iletişimini en az seviyede tutarak bu durumla baş etmeye çalışır.

Tükenmişlik durumunun başlangıcı ve en önemli unsuru olan duygusal tükenme, daha çok yaşanan iş stresi ile alakalıdır. Duygusal olarak yoğun çalışma şartları içinde bulunan çalışan, kendisini belli durumlara zorlamakta ve diğer bireylerin duygusal istekleri altında kendisini ezilmiş hissetmektedir. Duygusal tükenme, bu duruma bir tepki niteliğinde olarak ortaya çıkmaktadır. “Yoğun stres ve baskı altında çalışan kişi kendisinin ve diğer insanların duygusal beklentilerini karşılayamaz ve duygusal tükenmişlik yaşar.”³

Duygusal tükenmişliğin, stresle başa çıkma konusunda başarısız olan bireylerde görülme olasılığı daha fazladır. Kurumsal ve bireysel beklentiler duygusal tükenmişlikle doğrudan ilgilidir ve sıradan işlerde çalışan bireylerde duygusal tükenmişlik daha fazla görülmektedir. Yorgunluk hissi, depresyon, alkol ve sigara tüketimi başlaması ya da artış duygusal tükenmişliğin temel belirtileridir.

¹ Bostancı, s.9

² Bostancı, s.9

³ Bostancı, s.9

6.2.2 Duyarsızlaşma

“ Halsbesleben ve Bowler (2007), duyarsızlaşmayı, bireylerin hizmet verdiği kişilere ve topluluklara karşı ilgisiz ve kayıtsız kalmaları, şeklinde tanımlamışlardır. Birey hizmet verdiği kişilere karşı tutumlarında olumsuzdur. Soğuk, ilgisiz, kaba hatta aşağılayıcı bir şekilde davranabilmektedir.”¹ Bireyin geliştirdiği bu davranışlar, tükenmişlik sendromunun ikinci basamağı olan duyarsızlaşmayı oluşturmaktadır. Seviyesi gittikçe artan bu davranışlar, çeşitli durumlarda ortaya çıkmaktadır. Birey karşısında bulunanlara kaba davranabilmekte, onların rica ve isteklerini görmezden gelebilir ya da gerekli yardımı sağlamayabilmektedir. Duyarsızlaşan birey, diğer bireylerin hayatından çıkmasını ve kendisinin yalnız bırakılmasını istemektedir.

Maslach, bu boyutu en problemli boyut olarak ifade etmiştir. Duyarsızlaşma durumu, genelde bireyin sahip olduğu rahatsızlık durumunun artışı ve işiyle alakalı sahip olduğu idealinin kaybolması şeklinde kendisini göstermektedir. Duyarsızlaşan birey, kendisini diğer bireylerin sorunlarını çözmede yetersiz hissetmesi sebebiyle bir kaçış yolu olarak diğer bireylerle arasına mesafe koymaktadır. Bireyin iş doyumu arttıkça duyarsızlaşması azalmaktadır.

6.2.3 Düşük Kişisel Başarı

Düşük kişisel başarı, bireyin çalıştığı işte kendisini olumsuz ve başarısız görmesidir. “ Kişisel Başarı bileşenine yönelik, tükenmişlik en iyi belirleyen alt boyut olan duygusal tükenmenin, bireyin kendisini tükenmiş hissetmesine yol açan artmış duygusal ve ruhsal gereksinimlere bağlı olarak gelişmektedir.”²

Bireyler çalıştıkları işlerinde başarısız olduklarını düşünerek, işinden tatmin olmamakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelim göstermektedir. Çalışmalarında başarı göstermediğini ve hatta gerilediğini düşünen bireyler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcamış oldukları çabaların bir işe yaramadığına inanmakta ve kendilerine olan saygılarını kaybetmekte, depresyona girebilmektedir. Bu duygudaki bireyler,

¹ Özgen, s.118

² B. Çelebi, Çalışanlarda Tükenmişlik ve İş Doyumu (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014, s.14

işlerinden uzaklaşmakta ve bireylerin çalıştığı kuruma olan katkısı giderek azalmaktadır.

6.3 Suran ve Sheridan'ın Tükenmişlik Modeli

“Suran ve Sheridan’a göre tükenmişliğin sebebi, her bir basamakta bulunmakta olan çatışmaların, tatmin edici olarak çözülmemesidir. Suran ve Sheridan’ın yaptığı araştırmada, elli yaşına kadar olan tükenme incelenmiş ve tükenmişlik durumunun ileriki yaşlarda da görülebileceği belirtilmiştir.”¹ Gözlem ve deneyime dayanan bu model, dört basamaktan oluşmaktadır ve basamaklardan her biri tükenmişlikle başa çıkmada fayda sağlayabilecek yaşam stillerini bulundurmaktadır.

6.3.1 Kimlik, Rol Karmaşası Aşaması

Birey, profesyonel gelişimi ile ilgili konuları, genelde lisenin son ve üniversitenin ilk yıllarında dikkate almaya başlar. Bu dönemde bireysel, mesleki gelişim ve meslek seçimi hedefleri belirlenmekte, mesleki gelişime dair eğitim ve öğrenim konuları birey için öncelik kazanmaktadır. Meslek seçimi, profesyonel ve bireysel hedeflerin belirlenmesinde, bireyin sahip olduğu kimlik ve rol karmaşası çatışmalarının kararlılığı önem taşımaktadır. Bireysel ve mesleki kimlik ve rollerin olduğu bu zaman aralığı, bireyin psikolojik gelişimi açısından önemlidir. “Asıl sorun ‘nasıl bir profesyonel olacağım?’ sorusunu içermektedir. Bu sorunun yanıtı meslek seçiminin yönünü ve meslek labirentinde bireye yol gösteren ilk duyguları yansıtır. Mesleki gelişimin başarılı bir şekilde tamamlanamaması, gelecekte rol karmaşası yaşanmasına sebep olmakta ve bireyin tükenmişlik yaşaması için ilk tohumlar atılmış olmaktadır.”²

¹ Çelebi, s.14

² Kırkan, s.22

6.3.2 Yeterlilik, Yetersizlik Aşaması

“ Bu aşamada, ilk yıllarda belirsizlik içerisinde olan kimlik gelişmiştir ve bireyin yaşamını etkili bir şekilde yönetebilmeye başlamıştır. Bu süreçte birey becerilerini geliştirerek bağımsızlaşmaktadır ve kimlik gelişimi konusunda duyulan kaygı azalmaktadır. Birey artık ‘nasıl bir profesyonel olacağım?’ sorusunun cevabını bulmuştur, ‘yaptığım işte ne kadar iyiyim?’ sorusu ile ilgilenir. Bu sorunun cevabını bulabilmek için, birey kendisini eşit seviyedeki diğer profesyonellerle karşılaştırır. Kişinin mesleğindeki yeterliliğini gözden geçirdiği dönem yirmili yaşların başlarına denk gelmektedir.”¹ Kendisini diğer meslektaşlarıyla karşılaştıran çalışan, kendisini yetersiz görürse, kendisini kişisel olarak yetersiz hissedecek ve mesleki aşağılık duygusunu hissedecektir.

6.3.3 Verimlilik, Durgunluk Aşaması

Bu aşamada birey, çıraklık dönemini tamamlamış, bağımsızlığına kavuşmuş, kariyerini düzenleyecek hale gelmiştir. Çıraklık döneminin bitmesiyle, profesyonel birey, sistemden bağımsız duruma gelmekte ve meslek süreci başlamaktadır. Bu aşama, otuzlu yaşların başında başlar, sonuna kadar devam eder. Bu süreçte alınan kararlar, bireyin çalışma yeri ve seçimini etkilemektedir.

Özel ilgi, eğilim ve yeteneklerin açık olmasıyla bireyin yetenekleri ortaya çıkar. Bu aşamada birey, ilk kez kariyer hedefini sorgulamaktadır. Birey, ilk terfilerini alır ve yeteneklerinde sağlanan uzlaşma ile birey, artık ilgi alanları ile tanınır duruma gelmektedir.

Maddi ve manevi olarak belli bir seviyeye ulaşan birey, kariyeri ve bireysel mutluluk arasında çelişkilerde bulunabilir. Örnek olarak kariyerinde başarılı bir annenin kariyerine ara vermesi ya da çocuğuna zaman ayıramama gibi çelişkiler yaşamasına sebep olabilmektedir. “ Bu dönem, bireylerin verimli oldukları ve işlerine yoğunlaştıkları dönemdir. Ancak bireyin mesleğinde kendine has bir tarz veya ilgi alanı geliştirememiş olması amaçsızlık ile sonuçlanır. Bununla beraber iş yaşamında genç meslektaşların çok daha hızlı ve daha başarılı bir şekilde ilerledikleri

¹ Kırkan, s 22

gerçeği de vardır. Bu aşamada kişi ne yapacağını bilemez hale gelir ve ‘hepsi bu muydu?’ duygusu hakim olmaya başlar. Bu gibi duygularla tükenmişlik artık kaçınılmaz bir son haline gelir. Kişinin ilgi alanlarını geliştirmesi, kendine has bir tarz oluşturması durumunda verimlilikten söz etmek mümkündür. Verimlilik bireyin kendine bir yol çizmeyi ve bu yolda kendisini olduğu gibi ifade etmeyi öğrenmesi sürecidir.”¹

6.3.4 Yeniden Oluşturma, Hayal Kırıklığı Aşaması

Bu aşama, bireyin otuzlu yaşlarının ortakarından kırklı yaşlarının sonuna kadar yaşadığı dönemde ortaya çıkmaktadır. Birey, bu aşamada kendisini gelmiş olduğu noktaya getiren kararlarını sorguladığı bir dönem yaşamaktadır. Bu sorgulama sonunda birey olumsuz düşüncelere kapılarak işi ile alakalı tatminsizlik yaşayabilmektedir. Çalıştığı sürece kabiliyetlerini kullanan birey, belli bir süre sonrasında tükenmişlik yaşayabilmektedir. Birey bu durumda, yaptığı işin monoton olduğunu, görevinde çok az yenilik ve değişiklik olduğunu hisseder ve bu sebeple gerginlik, stres ve yorgunluk yaşayabilmektedir.

“ Bu dönemde aslında incinebilirlik ve ölüm korkusu ile karakterize edilebilen klasik ‘orta yaş krizi’ yaşanmaktadır. Orta yaşlarda ortaya çıkan bu hayal kırıklığı duygusu, meslekle ilgili amaçları yeniden değerlendirmede olumlu bir uyarıcı rolü de oynamış olur ve birey ‘yeniden oluşturma aşaması’ olarak adlandırılan süreçte bireysel ve profesyonel yaşamda olmak istediği yeri tekrar keşfedip, amaç ve hedeflerini yeniden tanımlamayı başarabilir.”² Fakat birey bu aşamayı başarılı olarak yerine getirmese, kırgınlık, küskünlük ve engelleme duyguları içinde psikolojik olarak bozuntuya uğrayabilmektedir. Bu durum, bireyin işinden uzaklaşmasına ve / ya da tükenmişlik yaşamalarına sebep olabilmektedir.

¹ Kırkan, s.22

² Kırkan, s.23

6.4 Pines Tükenmişlik Modeli

“ Pines modeline göre (2003) tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel açıdan bitkinlik durumu, olarak tanımlanmıştır. Bu modele göre tükenmişliğin temelinde bireyi sürekli olarak duygusal baskı altında tutan iş ortamları bulunmaktadır. Ancak bu iş ortamları sadece işte güdülenme düzeyi yüksek olan bireylerde tükenmişliğe yol açabilmektedir.”¹ Pines ve Arason’un (1988) modeline göre tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme olmak üzere üç bileşene sahiptir. Fiziksel tükenme, bireyin enerjisinde azalma, sürekli olarak bitkinlik hissi yaşaması, güçsüzlük gibi belirtileri olan bir tükenme seviyesidir. Fiziksel tükenme ile bireylerde hastalıklara karşı direnç azalması, iştahsızlık, uyku sorunları gibi sorunlar görülebilmektedir. Ayrıca bu belirtilerden kurtulmak için sakinleştirici, uyku hapları kullanımı, sigara ve alkol gibi maddelerin kullanımı artabilmektedir.

Duygusal tükenme, çaresiz olma durumu, ümitsizlik ve köşeye sıkıştırılmış gibi duyguların hissedilmesidir. Duygusal tükenme yaşayan bazı bireylerde istek dışı ağlama hissi ve depresyon belirtileri oluşabilmektedir.

Zihinsel tükenme, kendisine, işi ve yaşamına karşı olumsuz tutumlar geliştirme ile belirmektedir. Zihinsel tükenme yaşayan bireyler, kendisini yetersiz olarak görmektedir.

6.5 Leiter Tükenmişlik Modeli

Leiter’in tükenmişlik modelinde de tükenmişliğin merkezinde duygusal olarak tükenme durumu bulunmaktadır. Modele göre çalışanlar ilk olarak duygusal olarak tükenmektedir. Çalışanlardaki tükenişlik, işle ilgili stres kaynaklarına karşı duyarsızlaşma ile artmaktadır. Bunun temel sebepleri, kurumlardaki iş yükü, sıradan olma, çalışan ile idare arasındaki çatışmalar, müşteriler ile yaşanan ilişkiler, karar verme eksikliği gibi durumlardır.

¹ G. Girgin,- A. Baysal, “ Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, C.4, S.4, İzmir, 2005, s.176

Leiter'in tükenmişlik modelinde iki şart bulunmaktadır. Birinci şart, Maslach'ın tükenmişlik ölçeği ile tanımlanmış olan tükenmişliğin üç boyutunun iş zamanı dışındaki zamanı da etkiler düşüncesidir. İkinci şart, üç boyutun dış koşul ve farklı bireysel özellikleri sebebiyle farklı ilişkilere sahip olma fikrinden oluşmaktadır.

Leiter'in modelinde, çalışanlar duygusal tükenme hissi ile hizmet verdiklerinde, hizmet verdikleri bireylere karşı duyarsızlaşarak tükenmişlikle baş etme yolunu seçmektedir. “ Duyarsızlaşma, çalışanların iş ortamındaki ilişkilerinde kişisel yeterliliklerini kaybetmelerine ve tükenmişlik durumuna neden olan kişisel başarı duygularının azalmasına neden olmaktadır.”¹ Bu modelde, kurumsal ve bireysel tükenmişliği önleme hareketleri sergilendiği durumda, tükenmişliği önleme ve hafifletme olanaklıdır.

6.6 Meier Tükenmişlik Modeli

“Meier'e (1983) göre tükenmişlik, bireyin işi ile alakalı pozitif pekiştirici öngörüsünün düşük, ceza ile karşılaşma öngörüsünün yüksek olduğu, mevcut pekiştiricileri denetleme yönündeki öngörüsünün düşük olduğu ve pekiştiricileri denetlemek için gerekli tutumları göstermekle ilgili bireysel yeterlilik beklentilerinin düşük olduğu, tekrar eden rutin iş hayatı sonucunda ortaya çıkan bir durumdur.”² Bu model, “ Bandura'nın 'kendini yeterli bulma' modeli temelinde şekillenmiştir. Bandura (1982) amaçlarının farkında olan bireylerin, kendi yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olabileceklerini fark ettiklerini ve bunun için harekete geçtiklerini savunmuştur. Öz yeterlilik (self-efficacy) veya kendini yeterli bulma olarak adlandırılan bu model, kısaca 'bireyin, arzulanan sonuçları ortaya çıkaracak davranışları yapmaktaki kişisel yeterliliği' şeklinde ifade edilebilir. Meier'in

¹ G. Savran, Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuar Uygulaması, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Projesi YTYLP), İzmir, 2007, s 90

² S. Şanlı, Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2006, s.16

oluşturduğu model tükenmişlik konusunda değişik boyutlar içeren yeni bir yaklaşım önermektedir.”¹

Meier’in tükenmişlik modelinde dört unsur bulunmaktadır. Bunlar pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal bilgi işlemedir.

6.6.1 Pekiştirme Beklentileri

“İş hayatlarının, bireyi gizli ya da açık hedeflerini karşılayıp karşılayamayacağı ile alakalı olan pekiştirme öngörüsü, gerçekleşmediği durumda bireyin işinden memnuniyetsiz kalmasına sebep olmakta bu da tükenmişliğe sebep olmaktadır.”² Bireylere göre farklılık gösteren algılamalar sebebiyle iş hayatının sonuçları da değişkendir. Örnek olarak, bir öğretmen ders verirken, sürekli soru soran derse katılımcı bir sınıfta olmaktan memnun olurken, başka bir öğretmen sessiz bir sınıfta memnun olabilir. "İki öğretmen de çalışma ortamında memnun olurken, aksi olması durumunda memnuniyetsizlik duyabilmektedir. Bu memnuniyetsizlik, tükenmişliğe yol açabilmektedir.

6.6.2 Sonuç Beklentileri

“Sonuç beklentisi, hangi davranışın bir davranışa sebep olduğunu tanımlamaktadır.”³ Örneğin bir öğretmen, öğrencileri için öğrenemeyecekleri beklentisini oluşturan yaşantılar sebebiyle bezginlik yaşayabilmektedir ve bu sebeple, sınıfında öğretme için gelebilecek olumlu pekiştirme olanağı bulunmamaktadır. Öğrenci açısından ise, önceki sınavlarında düşük not alan öğrenci, önündeki sınav için başaramayacağı öngörüsü ile çalışmaya başlarsa, sınavı hakkında tükenmişlik yaşayabilmektedir.

¹ Şanlı, s.16

² Şanlı, s.16

³ Şanlı, s 16

6.6.3 Yeterli Olma Beklentileri

“Bandura’ya (1977) yeterli olma beklentisi, istenen sonuçları ortaya çıkaracak davranışları başarıyla gerçekleştirme yeteneğidir. Bandura (1977), yeterli olma beklentisi ile sonuç beklentisi arasındaki farkın sonuç beklentisinde bilmek ve yeterlik beklentisinde yapmak olduğunu belirtmiştir.”¹ İstenen bir işi yapabilme hakkında bireysel yeterlilik sahibi olmadığını düşünen bireyler tükenmişlik yaşayabilmektedir. Örnek olarak öğrenci, öğretmenin anlattığını öğrenmediği (sonuç beklentisi) ya da öğrenmek için bireysel yeterliliğe sahip olmadığını düşündüğü için (yeterlik beklentisi) tükenmişlik yaşayabilmektedir.

6.6.4 Bağlamsal İşleme Süreci

Tükenmişlik modelinin en geniş kategorisi olan bu kategori, bireyin beklentileri nasıl edindiği, devam ettirdiği ve değiştirdiği ile alakalı açıklama yapmaktadır. Bu süreç, bireyin bağlamda bilgi işleme sürecini ifade etmektedir. Sosyal grup, kurumsal yapı, öğrenme şekli ve bireysel inanışlar, bu duruma örnek olarak gösterilebilir. “Meier’e (1983) göre bu kavramın Bandura’nın (1977) yeterlilik beklentisini bilişsel süreçlere bağlaması ile alakalıdır. Bandura’ya göre, çevresel olaylarda bulunan yeterlilik bilgisi, birey tarafından bilişsel süreçler içinden geçerek filtrelenmektedir. Bu şekilde iki ayrı bireyin yaşamış olduğu benzer başarı deneyimi, yeterliliği farklı şekilde etkilemektedir. Çünkü bireyler, başarılı olma durumunu farklı düşünmektedir. Bandura’ya (1977) göre bilişsel süreçler, yeni davranış biçimlerinin bellekte kalmasında ve edinilmesinde önemli rol oynamaktadır.”²

¹ Şanlı, s.17

² Şanlı, s 17

6.7 Cherniss Tükenmişlik Modeli

1980 yılında Cherniss tarafından öne sürülen bu model, iş kaynaklı olan strese karşı verilmiş olan tepkilere göre geliştirilmiştir. Bu modele göre iş talep ve iş gereklerinde, bireylerin sahip olduğu kaynakların yeterli olmaması durumunda, çalışanlar stres yaşamaktadır.

“Cherniss modeline göre, istek ve beklentilerinin karşılanmasında bireyin kaynaklarının yeterli olmaması durumunda stres yaşayan birey, ilk olarak stresin kaynağını kaldırmayı seçer. Stres kaynağını ortadan kaldırmada başarılı olamaması durumunda birey, diğer bir aşama olarak çeşitli stresle başa çıkma yöntemlerine başvurarak rahatlamaya çalışır. Bunda da başarılı olmaması durumunda birey, duygusal yükünü azaltmak için kendisinin işle olan ilişkisini psikolojik olarak kesmeye başlar.”¹ Bu süreç sonunda, bireyin motivasyonunda düşüş, müşteri, idareci ve çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz davranma ve iş yaşamına dair hedeflerinin küçülmesi ve işinde tatmin olmama gibi durumlarla karşılaşabilmektedir. Cherniss modelinde tükenmişlik, denetlenemeyen stres durumuna karşı bireyin verdiği başa çıkma tepkisi olarak ifade edilmektedir.

¹ Şanlı, s.17

SONUÇ

Çalışanların bir takım ihtiyaçlara sahip olması ve bu ihtiyaçların ortaya çıkması, bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda sahip olduğu yoksunluk hissi ve ihtiyaçları karşılama yönünde sergilemiş olduğu bazı davranışlar kapsamında yaşamlarını devam ettirmektedir. Çalışmamızda bahsedildiği gibi bireyin sahip olduğu ihtiyaç seviyeleri karşılandıkça, birey bir üst seviyedeki ihtiyaçları ortaya çıkarmakta bu ihtiyaçların giderilmesi ön plana çıkmaktadır. İhtiyaçları karşılama zorunluluğu güdülerini oluşturmaktadır. Güdüler, bireyi harekete geçiren çeşitli hareket ve davranışların tümüdür. Bu kapsamda harekete geçirme anlamına gelen motivasyon, güdülerin yönetimi şeklinde tanımlanabilir.

Kurum içi verimliliğin artması ve çalışanların kurum amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarının sağlanması için işlerini ilgi çekici kılmak, başka bir deyişle onları motive etmek gerekmektedir. Çalışanlardan yüksek seviyede verimlilik elde edilmesi, çalışanların kabiliyetlerini en yüksek seviyede kullanmaları, kurumlar için beklene ve istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların motive edilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Çalışanların motivasyonunun sağlanması için idarecilerin, motivasyon ve motivasyonla alakalı prensip, teknik ve uygulamaları çok iyi olarak bilmesi ve kurumlarda etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir.

Çalışanların motive edilmelerinde temel motive unsurları günümüzde yetersiz kalmakta, çalışma ortamının koşulları, karara katılım, yaptığı işin sonucunu görme gibi yeni motivasyon unsurları da çalışanların motive edilmelerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanı motive eden unsurlar artık sadece maaş artışı ya da iktisadi ödüller değil, aynı zamanda psiko - sosyal ve kurumsal teknikler de motivasyonda önem taşıdığı görülmektedir.

Çalışanların kurum başarısının artması için günümüze kadar çeşitli motive araçlarının geliştirilmesine rağmen, bu tekniklerden hiçbirisi tamamen geçerliliğini sürdürebilmiş değildir. Motivasyon araçları sürekli bir değişim ve yenilenme içindedir. Motivasyon, dinamik bir süreç olması sebebiyle, motivasyonun başlangıcı bireyin gereksinimleridir. Kurumlarda bu gereksinimler ne kadar iyi şekilde

belirlenir ve karşılanırsa, çalışanlar o seviyede olumlu ve etkin bir motive edilerek kuruma o denli yararlı olabilmektedir.

Parasal özendiriciler, çalışanların motivasyonunda ilk sıralarda bulunmakta olup bu durum çalışılan ülkenin sosyo - ekonomik yapısı ile alakalıdır. Gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için parasal özendiriciler, gelişmiş ülke çalışanlarına göre önceliklidir. Ancak parasal özendiricilerin herkes için öncelikli bir motivasyon unsuru olduğu yargısı da herkes açısından geçerli değildir. Örnek olarak, ekonomik olarak yeterli seviyede olan çalışanlar için, bu ihtiyacı giderildiği ya da hiç ihtiyaç duymadığı için, parasal motive edici unsurlar, öncelikli bir teknik olmamaktadır.

Kurumlarda çalışanların motivasyonları ve yaşam kalitelerinin geliştirilmesine önem verilmemesi, onları psiko - sosyal ihtiyaçları kapsamında değerlendirilmemesi, idarecilerin çalışanlarla olumlu bir iletişim kurmaması, onlara bilgi verilmemesi, onlarda kendisine karşı bir sevgi ve güven oluşturmaması durumunda çalışanların hem kendilerine, hem çevresine, hem de kurumlarına verimli olmaları beklenemez. Günümüz kurumlarında çalışanların motive edilmeleri sadece ekonomik motivasyon unsurları ile değil, aynı zamanda psiko - sosyal motivasyonları da gerekmektedir. Çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasında, onların gereksinimleri, çalışma koşulları ve maddi imkanlarının yanında, onlara yetki ve sorumluluk verilmesi, kendi kabiliyetlerini çıkarmalarına imkan verilmesi, iletişim, kararlara katılım gibi unsurlar da önem taşımaktadır.

Çalışanların hem birey hem de kurum üyesi olarak sahip olduğu ihtiyaçlar, tek taraflı olarak sadece kurumca belirlenen motivasyon tekniklerinin benimsenmesi durumunda bu ihtiyaçlar giderilmemekte ve çalışanlarda doyumsuzluk ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanların sosyo - ekonomik ve psikolojik ihtiyaçlarının kurumları tarafından giderilmemesi ya da yeterli giderilememesi durumunda çalışan, iş yaşamından dolayı tükenmişlik yaşayabilmektedir. Günümüz çalışanlarının zamanının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirdiği göz önünde bulundurulduğunda, kurumların tükenmişlik üzerinde özenle ve dikkatle durması gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Tükenmişlik, bireyin kendisinden, yaşantısından ve çevresinden beklentilerinin yüksek olması, insanları önemsemesi, onların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan, hedefleri ve idealleri yüksek olan bireylerde daha fazlalıkla görülmektedir. Duygusal olarak tükenme, bireyin işi sebebiyle kendisine duygusal olarak aşırı yüklenmesi, tükenmiş hissetmesidir. Bu durum tükenmişliğin en önemli belirleyicisidir. Bireyin duyarsızlaşması, çalıştığı kişilere karşı isteksiz, duygudan yoksun şekilde tutum ve davranışlar göstermesi ile kendini göstermektedir. Bireyin bireysel başarı eksikliği, iş ve özel yaşamda sorunların üstesinden gelememesi, kendisini yetersiz görmesi, tükenmişliğin göstergeleri arasındadır. Tükenmişlik yaşayan kişi, işine ve hatta hayatına karşı duyarsız, motivasyonu düşük, çaresiz olarak hissetmekte, kendisini olduğundan farklı davranışlara sevk ederek, bazen olumsuz davranışlar sergileyerek tükenmişlikle başa çıkmaya çalışabilmektedir.

Sonuç olarak yapılan araştırmalarda, motivasyon ile tükenmişlik arasında ters orantılı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Bireyin çalışma ortamının koşullarının iyi duruma gelmesi, çalışanların kendi meslektaşları ve idarecilerle olan iletişimin gelişmesi, bir takım ekonomik ödüllerle birlikte, mesai saatlerinin düzenlenmesi, sosyal etkinliklerin artması, çalışanlara önem verildiğinin hissettirilmesi, çalışanların hem maddi hem manevi olarak ihtiyaçlarının giderilmesi, tükenmişlik riskini azaltmakta, tükenmişlik sendromunun yaşanması durumunda bu sürecin çabuk aşılmasında etkili olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktürk, G., Çalışma Hayatında Motivasyon (Körfez Devlet Hastanesi Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Alan, U., Motivasyon Teorileri ve Motivasyonun İş Hayatı Üzerindeki Etkileri, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2006
- Alkış, H., Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, GÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2001
- Ardıç, K., - Polatçı, S., Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama, GÜ, İİBFD, C. 10, S. 2, İstanbul, 2008
- Ataman, G., İşletme Yönetimi, İstanbul, 2002
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme, Ankara, 2000
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Başaran, İ. E . , Örgütsel Davranış, Ankara, 1998
- Bilecen, F., İşletmelerde Motivasyon ve Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi, BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2008
- Bingöl, D., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000
- Bostancı, Ö., Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma; Ankara İli Örneği, THKÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2014
- Budak, G., - Sürgevil, O., Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama, DEÜ, İİBFD, C.(20), S(2), İstanbul, 2005
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2002

- Çağlıyan, Y., Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumu Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Alan Araştırması), KOÜ, SBE, YYLT , Kocaeli, 2007
- Çam, O., Tükenmişlik, İzmir, 1995
- Çatır, V., İkili Öğretim Yapan İlköğretim Kurumlarında (İlkokul-Ortaokul) Görevli Yöneticilerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, YÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Çelebi, B., Çalışanlarda Tükenmişlik ve İş Doyumu (Alanya Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), BEÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Çiçek, D., Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, ÇÜ, SBE, YDT, Adana, 2005
- Dalay, İ., Yönetim ve Organizasyon, SÜ, Adapazarı, 2001
- Dursun, V., Tükenmişlik Sendromu Bağlamında Hakkâri Şark Hizmeti Yapan Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2015
- Eren, E . , - Erdil, O., - Zehir, C., Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi, DÜD, S. 22, İstanbul, 2000
- Eren, E . , Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001
- Eren, E . , Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2007
- Erkul, A., Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, BAÜ, EBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2000
- Ertekin, Y., Örgüt İklimi, Ankara, 1978
- Ertürk, M., İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul, 2000

- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2001
- Girgin, G., A. Baysal, Tükenmişlik Sendromuna Bir Örnek: Zihinsel Engelli Öğrencilere Eğitim Veren Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, 2005
- Güney, S., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2006
- Güven, Y., Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir ETİ Alüminyum A.Ş.'de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma, SÜ, SBE, YYLT, Konya, 2004
- Kaçmaz, N., “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, İÜ, İTFD, İstanbul, 2005
- Kapıkıran, N. A., Okul Öncesi Öğretmenlerde Tükenmişliğin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, EAD, S. 13, Denizli, 2003
- Kaynak, T., Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul, 1995
- Keskin, B., Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri, ATÜ, SBE, YYLT, Ankara, 2008
- Kırkan, M., Otel İşletmelerinin Yiyecek İçecek Bölümü Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: Kuşadası Örneği, ADÜ, SBE, YYLT, Aydın, 2014
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001
- Özgen, I., “Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu: İzmir Adnan Menderes Havalimanı Örneği”, I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikleri Kitabı, Antalya, 2007
- Öztürk, M., Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, İstanbul, 2003
- Peker, Ö., Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara, 1995
- Sarıgöz, O., - Çermik, Y., Maslow'un Tükenmişlik Ölçeği İle Myo Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenerek Değerlendirilmesi, EÖAD, Antalya, 2012

- Savran, G., Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemleri Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması, DEÜ, SBE, YTYLP, İzmir, 2007
- Silah, M., Çalışma Psikolojisi, Ankara, 2000
- Şanlı, S., Adana İlinde Çalışan Polislerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, ÇÜ, SBE, YYLT, Adana, 2006
- Şen, O., E-Sertifika Programlarının Çalışan Motivasyonuna Etkisi: Anadolu Üniversitesi Perakendecilik E-Sertifika Programının Motivasyona Etkisi İle İlgili Bir Araştırma, ESOGÜ, SBE, YYLT, Eskişehir, 2010
- Tınaz, P., Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul, 2005
- Toker, B., Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri - İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, DEÜ, SBE, YDT, İzmir, 2006
- Tümekaya, S., "İlkokul, Ortaokul ve Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri İle Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları", IV. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, Ankara, 1997
- Tümtürk, A., Motivasyon Kuramları ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Kullanılan Araçlar, AİBÜ, SBE, YYLT, Bolu, 2002
- Yakar, S., Turizm İşletmelerinde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2015
- Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 1991
- Yıldırım, V., Genel İşletmecilik, Sakarya, 2000
- Yılmaz, A., İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Görevlerini Yerine Getirme Durumları İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki, AİBÜ, SBE, YDT, Bolu, 2007

ÖZGEÇMİŞ

14/02/1984 tarihi Adıyaman ili Besni ilçesi doğumluyum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi Gaziantep ilinde tamamladıktan sonra, Kırklareli üniversitesi Babaeski Meslek Yüksek Okulu Büro Yönetimi ve Sekreterlik Bölümüne 2009 yılında kaydoldum. Bu bölümden 2011 yılında mezun oldum. Lisans tamamlamak üzere 2012-2013 Eğitim- Öğretim yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden de 2014 yılında mezun olduktan sonra 2014-2015 Eğitim-Öğretim yılında Beykent Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Yüce KORKMAZ